



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba podnikatelského plánu pro rozšíření podnikatelských aktivit

Creation of Business Plan for Expansion of Business Activities

Student: Bc. Jiří Javůrek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Javůrek**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Tvorba podnikatelského plánu pro rozšíření podnikatelských aktivit**  
**Creation of Business Plan for Expansion of Business Activities**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura podnikatelského plánu
  3. Prezentace podniku
  4. Podnikatelský plán v podmínkách konkrétního podniku
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů - Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.  
SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne...22. 4. 2015



Bc. Jiří Javůrek

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady a připomínky, čímž významně přispěla k vypracování této diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Význam a struktura podnikatelského plánu .....	7
2.1	Vymezení základních pojmů .....	7
2.2	Malé a střední podnikání .....	12
2.2.1	Funkce malých a středních podniků .....	13
2.2.2	Silné a slabé stránky malých a středních firem .....	15
2.3	Právní formy podnikání .....	16
2.4	Podnikatelský plán .....	21
2.4.1	Hlavní účel podnikatelského plánu .....	21
2.4.2	Čas plánování .....	22
2.4.3	Druhy podnikatelských plánů .....	25
2.4.4	Zásady pro zpracování podnikatelského plánu .....	26
2.4.5	Příprava podnikatelského plánu .....	26
2.4.6	Struktura podnikatelského plánu .....	27
3	Prezentace podniku .....	41
3.1	Představení podniku .....	41
3.2	Základní údaje .....	41
3.3	Majetková struktura .....	42
4	Podnikatelský plán v podmínkách konkrétního podniku .....	43
4.1	Titulní strana .....	43
4.2	Obsah .....	44
4.3	Exekutivní souhrn .....	44
4.4	Analýza okolí .....	45
4.4.1	Analýza makrookolí .....	45
4.4.2	Analýza mikrookolí .....	48

4.4.3	Analýza odvětví.....	51
4.5	Popis podniku – podnikatelské příležitosti .....	54
4.6	Obchodní plán.....	55
4.7	Marketingový plán.....	56
4.7.1	Produkt .....	56
4.7.2	Cena.....	57
4.7.3	Distribuce .....	58
4.7.4	Podpora prodeje.....	59
4.8	Organizační plán.....	60
4.9	Hodnocení rizik .....	61
4.10	Finanční plán.....	62
4.10.1	Rozvaha.....	62
4.10.2	Tržby .....	64
4.10.3	Náklady .....	65
4.10.4	Výkaz zisku a ztrát .....	66
4.10.5	Plán peněžních toků .....	68
4.11	Přílohy.....	69
5	Návrhy a doporučení .....	70
6	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury .....	74
	Seznam tabulek .....	77
	Seznam obrázků .....	78
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V současné době se nejen naše země, ale i celá Evropa, postupně dostává z období dlouhodobé krize, což přináší pozitivní důsledky pro chod podniku jako celku. Firmy se denně střetávají se zprávami o zlepšení chodu ekonomiky, jako například klesající nezaměstnanost. Situace sice není stále optimální, ale nesetkáváme se tak často s negativními jevy, jak tomu bylo v předchozích letech. Prakticky veškerým organizacím ve všech odvětvích roste pomalu odbyt, který má pro podnik pozitivní dopady. Proto je výhodné využít těchto okolností. Úspěch podniků však závisí na brzkém předvídání příležitostí a řešení eventuálních problémů strategické povahy. Potíž je, že podnikatelský úspěch často záleží na chování, které je mnohdy chaotické až nepředvídatelné.

Předmětem diplomové práce je podnikatelský plán, který je nástrojem vyjádření relevantních skutečností pro podnikatelské aktivity. Plán tak pomáhá diverzifikovat celkovou nejistotu a nedostatek potřebných informací. Pro organizace je úspěch přímo úměrný relevanci získaných údajů o tržním prostředí.

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu za účelem založení pobočky dané společnosti. U podnikatelů, kteří se chystají rozvinout své aktivity, je podnikatelský plán jednou z nejdůležitějších částí, proto je nutné, zabývat se hlouběji touto oblastí.

Projekt by měl být zpracován důkladně a přesně, měla by se mu tedy věnovat velká pozornost. Analýza cílového trhu, konkurence vnitřního i vnějšího prostředí může zjistit pravděpodobnost úspěchu proniknutí na trh a dosažení vymezených cílů. Podnikatelský plán se také používá jako podklad pro investory nebo banky při získání kapitálu. K vyhotovení práce se využije odborné literatury, zákonů, statistik, databáze českého statistického úřadu a internetu.

Úvodní část práce je zaměřena na rozbor teoretických pojmů, které je potřeba znát pro kvalitní sestavení podnikatelského plánu. Obsahuje definice základních pojmů souvisejících s podnikáním, rozbor malého i středního podnikání a vymezení právních forem podnikání. Jako poslední úsek teorie je podrobný popis samotného podnikatelského plánu, jeho struktury a zásad pro splnění celého projektu.



V druhé části diplomové práce je prezentován podnik, pro který bude sestavován projekt na rozšíření podnikání v tuzemsku. V našem případě se jedná o firmu Desaka s. r. o. Společnost Desaka s. r. o. se zabývá prodejem sportovního zboží, konkrétně se specializuje na oblast stolního tenisu. Podnik byl vybrán záměrně, jelikož sám autor diplomové práce působí jako zaměstnanec ve firmě a vedení společnosti uvažuje o rozšíření podnikatelských aktivit.

Ve třetí části bude, na základě nabyté teorie z první kapitoly, vytvářen samotný podnikatelský plán pro rozvoj podnikání v hlavním městě. Zde se využije SWOT analýza ke stanovení mikroprostředí, PEST analýza k výzkumu makroprostředí a Porterův model pěti sil k analýze odvětví. Dále stanovíme potřebné finanční prostředky, jež představují předpokládané náklady a plánované příjmy plynoucí z realizace rozšíření podnikatelských aktivit. Na základě těchto údajů bude sestavena rozvaha i výkaz zisku a ztrát. Rozvaha se vytvoří k prvnímu roku rozšíření a za rok 2013, který vychází z reálných údajů společnosti Desaka s. r. o. Dále se zhotoví reálný výkaz zisků a ztrát za rok 2013 a plánovaný výkaz pro následující tříleté období. V poslední řadě bude vypracován plán peněžních toků, taktéž na tříleté období.

Podnikatelský plán znázorní předpokládaný vývoj po rozšíření podnikání. Vedení firmy Desaka s. r. o. zde najde předpokládanou výši zisku, nákladů, své silné i slabé stránky a jiné potřebné údaje. Diplomovou práci může společnost použít jako návrh, jak lze rozšíření podnikatelských aktivit provést. Součástí budou i doporučení, co je vhodné zlepšit nebo změnit. Nejdůležitější otázkou pro firmu však bude, zda si založení pobočky může dovolit.

## 2 Význam a struktura podnikatelského plánu

První část diplomové práce je zaměřena na rozbor teoretických pojmů, které jsou nezbytné pro kvalitní vypracování podnikatelského plánu. Vymezuje definice základních pojmů souvisejících s podnikatelskou činností, přibližuje malé i střední podnikání a uvádí právní formy podnikání. V závěru kapitoly je podrobně popsán podnikatelský plán. Na základě teoretické části bude poté vytvořen praktický úsek, rozšíření podnikatelských aktivit.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Pojem *podnikání* sice používáme v běžném slovníku, nicméně interpretace výrazu není až tak jednoduchá. Veber, Srpová a kol. (2012) interpretují pojem ze čtyř hledisek.

Z ekonomického hlediska podnikání znamená, že jsou využity ekonomické zdroje a jiné aktivity za účelem zvýšení původních hodnot. Jedná se o dynamický proces přidané hodnoty.

Z psychologického pojetí je podnikání prostředek k dosažení určité seberealizace, potřeby něco získat nebo potřeb něčeho dosáhnout.

Sociologické hledisko vidí podnikání jako dokonalejší využití zdrojů, vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné nebo vybudování pracovních míst a příležitostí.

Právnícký přístup obecně vymezuje pojem podnikání, respektive podnikatel, který je nově ustanoven v novém občanském zákoníku. Podnikatel je osoba, jež samostatně vykonává na vlastní účet a zodpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem. Cílem je dosažení zisku. Můžeme tedy odvodit znaky podnikání, mezi které patří samostatnost, soustavnost, vykonávání činnosti na vlastní účet, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Zákon č. 89/2012 Sb., online 2015).

V literatuře můžeme najít několik různých definic pojmu podnikání, ale k obecným rysům však můžeme přiřadit (Veber, Srpová a kol. 2012, s. 14):

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,

- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

V souvislosti s podnikáním představují Veber, Srpová a kol. (2012, s. 15) také pojem *neoprávněné podnikání*, což znamená: „Osoba uskutečňující činnost, k níž se podle zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů“.

Rovněž pojem *podnikatel* má řadu definic. Veber, Srpová a kol. (2012) charakterizují podnikatele jako iniciátora podnikatelských aktivit, jenž riskuje ztrátu vlastního kapitálu. Jedná se o jedince schopného rozpoznat příležitosti, využít zdroje a prostředky vedoucí k dosažení stanovených cílů, který je ochoten podstoupit odpovídající rizika. Je to osoba, jež investuje své prostředky, čas, úsilí do podnikání, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout finančního a osobního uspokojení.

Z definic můžeme vydedukovat společné rysy, jež jsou obecné pro podnikatele:

- umění vyhledat a rozpoznat příležitosti, vytyčit cíle,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity,
- podstupovat rizika s podnikáním spojená,
- zabezpečit finanční prostředky potřebné k podnikatelským aktivitám,
- vytrvalost, sebedůvěra, iniciativa.

Pokud hovoříme o podnikání a pojmech spojených s touto oblastí, musíme zde zmínit také výraz *podnik*. Od roku 2014 české právo neuvádí pojem podnik, ale obchodní závod. Rovněž se používá výraz firma. Pro tato synonyma existuje řada výkladů, jež Veber, Srpová a kol. (2012) zmiňují. Obecně je to subjekt, ve kterém se přeměňují vstupy na výstupy. Detailněji se však jedná o uspořádaný soubor zdrojů, prostředků, práv a jiných majetkových hodnot, sloužících k podnikatelským aktivitám.

V souvislosti s podnikáním nesmíme opominout pojem *živnost*. Podle Vebera, Srpové a kol. (2012) je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, které obvykle provozuje sám živnostník nebo za pomoci členů rodiny. Cílem živnostníka je zabezpečit jak sebe, tak i rodinu. Z právního hlediska se živnosti rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb., online 2015).

Vymezení pojmu živnost a podnikání se od sebe příliš neliší. Z tohoto důvodu zákon přesně vymezuje, čím živnost nemůže být. Za živnost nemůžeme považovat aktivity, které jsou uskutečňovány dle zvláštních předpisů. Mezi tyto profese se například řadí: lékař, stomatolog, advokát, notář, znalec, tlumočník, pracovník ve vzdělávacím zařízení (Veber, Srpová a kol. 2012).

*Bariéry podnikání* - faktory, které způsobují, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat. Bariéry podnikání můžeme rozdělit do dvou skupin- na *interní a externí* (Veber, Srpová a kol. 2012).

*Interní bariéry* jsou faktory na straně potenciálního podnikatele a mohou mít tři základní příčiny:

#### 1. Člověk nechce podnikat

Jedinec nemusí mít zájem podnikat, protože nemá žádný důvod. Má zaměstnání, ve kterém je po všech stránkách spokojený. Může mít obavy z rizik, jež jsou spojené s podnikáním. V posledním případě nedisponuje osobnostními vlastnostmi nezbytnými pro podnikání, například neumí řešit konflikty nebo není cílevědomý.

#### 2. Člověk neumí podnikat

Jedná se o absenci předmětu podnikání, především nápadu nebo know – how. Osoba, která nedisponuje dostatečnými předpoklady pro výkon role podnikatele, bude mít velmi složité uchytit se v dnešním tržím prostředí. Zvláště jsou důležité manažerské schopnosti a využívání příležitostí. Rozhodne – li se člověk podnikat, je potřeba znalost základních požadavků souvisejících s podnikáním.

### 3. Člověk nemůže podnikat

Při absenci potřebných zdrojů jako je kapitál nebo prostorů vhodných k podnikání, nelze provozovat činnost. Nezanedbatelná je také psychická opora, jako například podpora relevantního okolí, hlavně rodiny.

Mezi *externí bariéry* můžeme zařadit faktory, které jsou nezávislé na podnikateli a jsou zapříčiněny vnějšími podmínkami. K těmto okolnostem patří:

#### 1. Právní prostředí

Legislativa ovlivňuje firmu při založení i fungování podniku v tržním prostředí. Podnikatelské aktivity v České republice se řídí především občanským zákoníkem, zákonem o živnostenském podnikání, zákonem o obchodních korporacích nebo jiným předpisem. Zabývá se například pracovněprávními a obchodními vztahy.

#### 2. Ekonomické prostředí

Zde řadíme vedení účetnictví, odvádění daní, dodržování stanovených cen a jiné požadavky. Ekonomika může tyto elementy snižovat různou formou podpory podnikání.

#### 3. Podnikatelská infrastruktura

Pro podnikatelskou činnost je nezbytná infrastruktura, která v dané zemi je. Ke snadnějšímu podnikání musí stát disponovat infrastrukturou bankovní, komunikační, pojišťovací, vzdělávací, informační, služební, poradenské a veřejné správy

#### 4. Veřejné mínění

Obecná atmosféra a názory na podnikání i podnikatele velmi ovlivňují podnikatelské činnosti. Je potřeba podporovat kladné postoje a ne prezentovat pouze negativní příklady.

Pojem *podnikatelské riziko*, který uvádí ve své publikaci Veber, Srpová a kol. (2012), úzce souvisí s rozhodováním podnikatele. Rozhodování je spojeno s určitými podnikatelskými aktivitami, jež jsou zaměřeny především na budoucnost a vychází z určitých předpokladů. Pokud podnikatel zná důsledky svého rozhodování s určitou jistotou, hovoříme pak o rozhodování za jistoty. Častějším jevem je však, že podnikatel nezná možné budoucí stavy svého jednání, ani nemá jistotu, s jakou nastanou, zde hovoříme právě o podnikatelském riziku. Podnikatelské riziko souvisí se změnami uvnitř firmy,

ale i v prostředí vnějším. Změny jsou obvykle nepředvídatelné, někdy až chaotické. Výraz podnikatelské riziko můžeme rozlišit na dvě kategorie, interní a externí rizika.

*Interní rizika* jsou ta, která se projevují uvnitř společnosti a podnikatel má možnost je minimalizovat svými rozhodnutími. Mezi rizika, jež může podnikatel řídit, patří - zvládnutí provozních činností, finanční síla podniku a personální management.

Mezi *Externí rizika* zařazujeme ta, která musí podnikatel respektovat, Proti nim se může pouze chránit. Příkladem externích rizik jsou změny ekonomické (změny úrokových měr), legislativní, tržního prostředí nebo změny na trhu práce.

Klíčové je vymezení pojmu *malé a střední firmy*. Nicméně ani u tohoto výrazu není definice jednoznačná. Veber, Srpová a kol. (2012, s. 18-19) rozděluje na čtyři skupiny:

1. *Statistické pojetí* dělí firmy do tří skupin podle počtu zaměstnanců.

- Malé - do 20 zaměstnanců,
- střední - 21 až 100 zaměstnanců,
- velké přes 100 zaměstnanců.

2. *Doporučení komise EU* používá čtyři kritéria.

- a) Počet zaměstnanců,
- b) roční tržby, příjmy,
- c) hodnota aktiv, majetku,
- d) nezávislost.

- Mikrofirma - do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 000 000 milionů Eur, aktiva do 2 000 000 Eur,
- malá firma - do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 000 000 Eur, aktiva do 10 000 0000 Eur,
- střední firma - do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 000 000 Eur, aktiva do 43 000 000 Eur

3. *Pojetí zákona na podporu podnikání* je shodné s předchozím členěním.

#### 4. *Klasifikace velikostí firem podle České správy sociálního zabezpečení.*

- Malé organizace - do 25 zaměstnanců,
- organizace - 25 a více zaměstnanců.

## 2.2 Malé a střední podnikání

V odborné literatuře je mnoho zmínek o malém a středním podnikání a také mnoho definic. Nicméně stále se nenašla vědecky jednotná definice malého a středního podnikání. Proto je velikost firmy pouze orientační hledisko, jelikož záleží na tom, podle jakých kritérií bude subjekt organizaci hodnotit. *Kvantitativní vymezení* jsme již uvedli v předchozí kapitole, nyní se zaměříme spíše na kvalitativní vymezení.

*Kvalitativní vymezení* – mezi kritéria, které ukazují odlišnosti od velkých podniků, patří (Srpová a kol. 2007):

- osobnost podnikatele,
- způsob vedení,
- pozice na trhu,
- podniková kultura,
- organizační struktura.

V menších podnicích se podnikatelé sami osobně angažují ve veškerém podnikatelském dění. Zapojují se tedy do všech aktivit.

Způsob vedení je charakteristický tím, že majetek firmy obvykle vlastní jedinec, partneři, popřípadě rodina. Převážně existuje jednota mezi investorem, podnikatelem a jednatelem.

Firmy mají individuální pozici na trhu. Pozice je ovlivněna osobními kontakty mezi zákazníkem a podnikatelem. Malé a střední firmy často vykrývají „mezery“ na trhu a to jak z hlediska sortimentu, tak i z hlediska daného regionu.

Podnikatelskou kulturu firmy ovlivňují výrazně osobní kontakty mezi vedením a spolupracovníky.

Z hlediska organizační struktury je podnik přehledným celkem, který má dva až čtyři stupně vedení a formální vztahy se uplatňují jen zřídka.

### **2.2.1 Funkce malých a středních podniků**

Malé a střední podniky plní v tržní ekonomice několik potřebných funkcí a proto je jejich existence nezbytná. Srpová (2007) ve své knize specifikuje malé a střední podnikání z hlediska makroekonomického.

#### **Společenská funkce**

Stát by se měl snažit garantovat svobodu a pluralismus společenského systému. Právo na podnikání je přirozený faktor společenského systému a je naplňováno právě existencí malých a středních podniků.

Firmy menšího typu těží především z potřeb jednotlivých společenských skupin a podílí se také na zajišťování základních požadavků.

Ve strukturálně slabých a odlehlých regionech podniky zajišťují zásobování obyvatel a jejich zaměstnanost, tedy plní sociálně politickou úlohu.

#### **Ekonomická funkce**

Tržní ekonomika se vyznačuje tím, že chrání soukromé vlastnictví, výrobní svobodu podniků, svobodu spotřeby domácností a zajišťuje hospodářskou soutěž na trhu. Hospodářská soutěž je nutným prvkem tržního hospodářství. Tržní ekonomika je přímo závislá na malém a středním podnikání, jelikož je nositelem ekonomického rozhodování.

Podniky malého a středního typu snižují rizika určitého oboru, což vede ke zvýšení hospodářské stability.

#### **Funkce nabídky**

Malé a střední podniky určují kvalitu nabídky zboží a hrají rozhodující roli nejen při uspokojování potřeb spotřebitelů, ale také při výrobě investičních komponentů i jako dodavatelé velkých podniků. V mnoha případech by velkovýroba nemohla existovat bez malých a středních firem, jelikož flexibilita a rentabilita je mnohdy zvyšována díky nim. Velké podniky tedy mohou zvýšit diferenciaci svých výrobků a omezit sortiment.



Z toho můžeme odvodit, že malé a střední firmy hrají významnou roli při provádění změn každého hospodářství, jelikož jsou daleko přizpůsobivější než velké podniky. Přizpůsobivost a flexibilita je důležitější, čím silnější jsou změny v poptávce a nabídce.

Kolísání celkové poptávky působí na malé a střední podniky méně díky flexibilitě, kreativitě a angažovanosti samotného podnikatele. Zde vznikl výrok, že malé a střední podniky jsou při recesi páteří ekonomiky.

Tvrzení však neplatí u malých a středních dodavatelských firem, podniků ve stavebnictví a u výrobců spotřebního zboží vyššího standardu, jelikož ti jsou přímo závislí na velkých společnostech.

### **Vytváření pracovních příležitostí**

Přes 99% všech organizací v Evropě se řadí mezi malé a střední podniky, zaměstnávají minimálně 70% pracovníků Evropské unie. Ve spojených státech je to obdobné 99% všech společností tvoří malé a střední podniky, které vytvářejí téměř 40% hrubého domácího produktu a představují více než 45% všech pracovních míst.

Při vysoké nezaměstnanosti mají malé a střední podniky potenciál vytvářet pracovní místa pro mladé a pro ty, kteří díky silné konkurenci, racionalizaci nebo technické změně přišli o své místo ve velkých podnicích. V zájmu státu je, aby malé a střední podnikání bylo podporováno silněji.

V období úsporné recese se ve velkých organizacích značně propouští a předpokládá se, že malé a střední podniky poskytnou nová pracovní místa. Důvodem je kreativita a připravenost řešit rizika při rozvoji produktů, stejně jako flexibilita ve vazbě na velikost firmy.

### **Zajištění trvale udržitelného rozvoje**

Na hospodářský růst existují dva různé pohledy. První upozorňuje na to, že hospodářský růst ničí přírodu, takže je lepší se mu vyhnout. Druhý zastává názor, že škodám na životním prostředí se nejlépe vyvarujeme díky rostoucí a rozvíjející se ekonomice. Neexistuje zatím mezinárodně uznávaný konsensus, nicméně vyplynulo, že malé a střední podnikání, oproti velkým podnikům, je šetrnější a ekologičtější k životnímu prostředí.

### 2.2.2 Silné a slabé stránky malých a středních firem

Podle Evangela, Hamalové, Fridricha a Nováka (2011) malé a střední podniky mají stejně jako velké organizace pozitivní i negativní aspekty, jež ovlivňují jejich každodenní chod a dlouhodobý vývoj. Záleží pouze na subjektivním pohledu, jak je posuzujeme, zda jako výhodu nebo nevýhodu. K hlavním aspektům můžeme zařadit:

- a) Změny lze zavést daleko rychleji než u velkých organizací, protože zde funguje pružnější komunikace a je velmi snadné dostat se k zodpovědné osobě. Naopak u malých firem obvykle neexistuje popis procesů, pouze u některých středních podniků lze tyto standardy najít. Absence má za následek neefektivní řešení opakovaných činností, jelikož když si neví zaměstnanci rady, nemají se kam obrátit.
- b) Malé a střední podniky se rozvinuly s tzv. garážových firem a to díky jednotlivci, který měl odvalu a zapálení v daném oboru začít podnikat. Nevýhoda je, že se obtížně odhaduje, kdy se podnik rozrostl do takové úrovně, aby se provedly formální i neformální změny v řízení. Podnikatel málokdy zjistí včas, že v personální oblasti nastaly potíže, které by mohl odstranit.
- c) Firmy jsou mnohokrát rodinné nebo vztahy se blíží k rodinným. Vyskytuje se zde vzájemná pomoc a pochopení pracovníků, ale v případě nevhodného chování se projevuje menší kritičnost. Mimo jiné i problémy v mezilidských vztazích se taktéž řeší později, než je zdrávo.
- d) Rodinné nebo přátelské vztahy jsou ve firmě výhodné při individuálním přístupu, ale nevýhodnou brzdou při výskytu problému. Udělení postihu kamarádovi popřípadě příbuznému dokáže jen osoba s tvrdou povahou.
- e) Majitelem malé a střední firmy je obvykle jedna nebo několik málo osob, které zde zároveň pracují. Jsou tudíž silně zainteresováni na úspěchu, ale v naší společnosti je to často chápáno negativně. Práce pro neznámé akcionáře není zdaleka hodnocena tak negativně, jako práce pro vlastní přínos.
- f) Podniky jsou orientovány spíše regionálně a znají dobře místní podmínky, mohou se tak rychleji přizpůsobit změnám. Regionální trh se ovšem vyznačuje určitými omezeními jako například menší kupní silou.

- g) V menší firmě je možné zaměstnance motivovat širokým spektrem dovedností, které se naučí a možným postupem na manažerskou pozici. Nicméně pozice manažera je na daleko nižší úrovni v malých a středních firmách, než – li u velkých korporací.
- h) Profesní a osobní rozvoj je umožněn rychleji než u velkých společností. Rovněž možnost realizace vlastních nápadů je zde větší. Nicméně člověk musí být zodpovědný, protože každá chyba se hned objeví a ovlivňuje práci spolupracovníků.
- ch) Ekonomická náročnost pracovního místa je daleko nižší, než u státních organizací a velkých firem. Majitelé jasně vidí proudy investic a mohou reagovat daleko rychleji na finanční stav. To se projevuje negativně i pozitivně na investicích, které se vkládají do zaměstnanců.
- i) Dle odborníků mají malé a střední podniky velice blízko ke koncepci hledání a zeštíhlování úspor. Mohou tedy konkurovat při výrobě malých sérií produktů. V praxi jsou však, ze zásady, firmy tlačeny k nižším cenám.
- j) Zájmem malých a středních firem je využít co nejefektivněji schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Příliš velká zaměstnanost pracovníků má za následek nižší možnosti při monitorování a zužitkování nových informací z oboru nebo legislativy. Zaměstnance ke sledování informací a nových trendů, si firma nemůže dovolit, jelikož disponuje pouze nejnutnějším počtem pracovníků.

## 2.3 Právní formy podnikání

Podle Staňkové (2007) je volba formy podnikáním velice důležitým faktorem při zakládání firmy. Spousta podnikatelů se rozhodne pro určitou právní formu, jenž v zemi převažuje, aniž by zvážila vhodnost zvolené formy. Rozhodnutí se však dá kdykoliv změnit, ale náklady jsou většinou velmi vysoké a transformace je organizačně velice náročná. Proto je důležité brát v potaz mnoho skutečností.

Z pohledu generování startovního kapitálu a jeho obstarání se mohou některé formy podnikání zdát vhodnější, je tudíž podstatné zjistit, jak je velký povinný *zakladatelský kapitál*.

V současné době je trend snižování *daňového zatížení* firem, než – li u jednotlivce. Lze ho pozorovat, jak ve vyspělých ekonomikách, tak i v méně rozvinutých.

Rozdíl je v *kontrole podniku*, kterou máme k dispozici. Při partnerství část kontroly předáváme společníkům, zatímco u samostatného podnikání ji stoprocentně provádíme sami.

Z pohledu *nákladů na založení*, jsou některé formy velice obtížné a je potřeba pomoci právní kanceláře

Je nutné zvážit vlastní *manažerské předpoklady*, především dovednosti a schopnosti.

Měli bychom uvažovat o budoucnosti firmy, zda se firma buduje pro pozdější předání dětem za účelem prodeje, jelikož některé formy jsou jednodušší na převod.

Obecně Staňková (2007) zmiňuje, že můžeme podnikání rozdělit do dvou forem a to:

### **Výlučné vlastnictví**

Jde o podnikání pouze jedné osoby. Tento druh podnikání je nejrozšířenější a taktéž nejstarší. Samostatné podnikání je nejjednodušší na založení a také nejméně nákladné. Výhodou může být veškerá pravomoc při rozhodování, ponechání si celého zisku nebo snadnost ukončení podnikatelské činnosti.

### **Forma partnerství**

Jedná se o podnikání dvou nebo více osob, za účelem dosažení zisku. Partneři, podle předem stanovených podmínek, se společně podílejí na vlastnictví firemních aktiv, pasiv a zisku. Každé partnerství by mělo být podloženo smlouvou v písemné podobě, ve které by byly přesně vytyčeny stanovené podmínky pro oba partnery. Jedná se o velice důležitý dokument, který chrání každého ze společníků.

Nový Občanský zákoník rozlišuje dvě právní formy podnikání (Zákon č. 89/2012 Sb., online 2015).

První z nich je *podnikání fyzických osob*, kdy se jedná o osobu zapsanou v obchodním rejstříku, která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo jiného než živnostenského oprávnění dle zvláštních předpisů. Může to být také jedinec, provozující zemědělskou výrobu, jenž je zapsán do evidence podle zvláštního předpisu.

Druhá forma je *podnikání právnických osob*. Právnické osoby se dělí na osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezením, akciová společnost) a družstva.

**Živnost** – podmínky pro podnikání upravuje živnostenský zákon. Z právního hlediska se živností rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb., online 2015).

Živnost mohou provozovat obě právní formy, fyzická i právnická osoba. Pro vznik živnosti není podmínka základní kapitál, živnostník však ručí za závazky celým svým majetkem. Údaje o podnikatelích jsou vedeny v živnostenském rejstříku, které vedou živnostenské úřady. Živnostenský zákon dělí živnosti na ohlašovací a koncesované (Synek a kol. 2011).

*Ohlašovací živnost* je provozována na základě ohlášení a získání živnostenského listu. Tyto živnosti můžeme dělit na *řemeslné*, kde je nutnost vyučení v oboru. Dále *vázaná živnost*, zde je potřebná odborná způsobilost, spojená se získáním průkazu a čtyřletou praxí. Poslední z *ohlašovacích živností* je *živnost volná*, jež nevyžaduje odbornou způsobilost ani praxi.

*Koncesovaná živnost* se provozuje na základě koncese, kterou vydává živnostenský úřad. Zde je potřebná odborná způsobilost.

Z hlediska předmětu podnikání, živnostenský zákon rozděluje živnosti na *obchodní, poskytující služby a výrobní* (Synek a kol., 2011).

**Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)** – společnost, kde alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí nerozdílně celým svým majetkem. Maximální počet společníků a minimální výše kapitálu nejsou určeny. Zisk je dělen rovným dílem mezi společníky, stejně jako ztráty (Staňková, 2007).

**Komanditní společnost (k. s.)** – společnost musí být založena minimálně dvěma společníky, kde jeden je komanditista a druhý komplementář. Je to forma smíšeného typu podnikání. Komanditisté ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplaceného vkladu a naopak komplementáři ručí celým svým majetkem. Maximální počet společníků, stejně jako u veřejné obchodní společnosti, není omezen, zatímco minimální výše základního kapitálu u komanditisty činí 5000 Kč. Zisk společnosti se dělí poměrem na komplementáře

a společnost. Poměr je stanoven ve společenské smlouvě, není-li tak, dělí se zisk na polovinu. Zisk, připadající společnosti, se dělí mezi komanditisty poměrem stanoveným ve společenské smlouvě. Není-li poměr stanoven, rozděluje se podle poměru splacených vkladů (Staňková, 2007).

**Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)** – řadí se mezi kapitálové společnosti a jedná se o nejpoužívanější formu vůbec. Společnost může založit pouze jedna fyzická osoba. Od 1. ledna 2014 je povinný základní kapitál jen 1 Kč. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, společníci však ručí za dluhy společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu. Novinkou je, že podíly společníka nesrůstají, ale řadí se vedle sebe, nezávisle na sobě. K dalším změnám patří úprava zákazu konkurence. Platí, že jedna osoba může být jediným společníkem či zakladatelem libovolného počtu společností. Základním dokumentem je společenská smlouva, nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem jsou jednatelé, kteří jsou jmenováni valnou hromadou. Společnost si může také zřídit dozorčí radu, která bude uvedena ve společenské smlouvě (Zákon č. 90/2012 Sb., online 2015).

**Akciová společnost (a. s.)** - jedná se o jednu z nejstarších kapitálových právních forem. Kapitál organizace je rozvržen na určitý počet akcií a základní kapitál musí činit minimálně 2 mil. Kč s veřejnou nabídkou alespoň 20 mil. Kč. Minimální počet zakladatelů se v různých státech liší, obvykle se však pohybuje mezi třemi až pěti. V České Republice může založit akciovou společnost jedna právnická osoba nebo dvě fyzické osoby. Instituce ručí za závazky celým svým majetkem, akcionáři neručí vůbec. Rezervní fond je ze zákona povinný (Staňková, 2007).

Základním dokumentem společnosti jsou stanovy. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jehož členy volí a odvolává valná hromada. Představenstvo má nejméně tři členy. Na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti dohlíží dozorčí rada, která musí mít alespoň tři členy (Veber, Srpová a kol. 2012, s. 74 - 75).

**Družstvo** – Staňková (2007) uvádí, že se jedná se o společenství neuzavřeného počtu osob. Úkolem družstva je zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Nejnižší počet členů je pět fyzických osob nebo dvě právnické osoby. Minimální částka základního kapitálu musí činit alespoň 50 000 Kč a musí být polovina splacena před zapsáním do obchodního rejstříku. Za porušení svých závazků ručí družstvo celým svým majetkem.

Stejně jako u akciové společnosti, jsou základním dokumentem stanovy. Družstvo disponuje třemi orgány – členskou schůzí, představenstvem a kontrolní komisí (Veber, Srpová a kol., 2012).

Ze zákona můžeme vyčíst, že pokud chceme provozovat podnikatelskou činnost, musíme se řídit nově občanským zákoníkem, živnostenským zákonem, zákonem o obchodních korporacích, popřípadě jinými legislativními úpravami.

**Občanský zákoník** – upravuje české soukromé právo od 1. ledna 2014. Věnuje se občanskému právu a nahrazuje s určité části starý obchodní zákoník. Největší změny jsou v oblasti nemovitostí, předkupního práva, sousedských vztahů, odpovědnosti, evidence v katastru nemovitostí, nájmu a dalších. Legislativní předpis pozměňuje postavení podnikatelů, právní formy podnikání či obchodní závazkové vztahy. Definuje pojmy podnikání, podnikatel, podnik, obchodní majetek, obchodní firma, obchodní tajemství a jiné. Upravuje označování obchodních listin, výši povinného základního kapitálu, zápis do obchodního rejstříku, nekalé soutěžní jednání, druhy obchodních společností, podmínky pro jejich vznik, právo, obchodní závazkové vztahy (Zákon č. 89/2012 Sb., online 2015).

**Zákon o obchodních korporacích** – zákon o obchodních společnostech a družstvech, který nahrazuje v určitých částech obchodní zákoník, vešel v platnost 1. ledna 2014. Zákon se zabývá zákonnou úpravou obchodních společností: veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a družstva. Věnuje se také společným ustanovením, vkladům, jednočlenným společnostem, základnímu kapitálu, založení obchodní korporace, podílům, vyloučení člena statutárního orgánu obchodní korporace z výkonu funkce, orgánům obchodní korporace, podnikatelským seskupením, neplatnosti obchodních korporací, zrušení a zániku obchodní korporace a ustanovení o likvidaci (Zákon č. 90/2012 Sb., online 2015).

**Živnostenský zákon** – se zaměřuje na vztahy mezi státem a podnikatelskými subjekty provozujícími svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Stanovuje základní rovnoprávné podmínky pro provozování živnosti, jak samostatných živnostníků, tak také velkých podniků nebo zahraničních subjektů. Vymezuje pojem živnost, určuje všeobecné i specifické podmínky pro získání živnostenského oprávnění. Taxativně vyjmenovává činnosti, které nejsou živnostmi. Upravuje podnikání cizinců, určuje překážky pro provozování živnosti, vymezuje činnost odpovědného zástupce, provozovny a jejich náležitostí, živnostenskou kontrolu i případné sankce za porušování zákona (Staňková, 2007).

## 2.4 Podnikatelský plán

Důležitým krokem každého podnikání je sestavení podnikatelského plánu. Hlavním důvodem zkompileování je především zlepšení stavu současného nebo budoucího. Projekt především odpovídá na otázky: Kde jsme? Kam se chceme dostat? Jak se tam dostaneme?

K tvorbě *bussines plánu* obvykle předchází snaha a odvaha budoucího podnikatele osamostatnit se a vybudovat si vlastní existenci, firmu. *Bussines plány* však zpracovávají i již existující firmy za situace, kdy hodlají rozšířit své podnikání, a konečně, *bussines plán* může být užitečný i tehdy, kdy má být určitá část podnikání řízeně utlumena (Červený, Fiebauer, Hanzelková, Keřkovský, 2014, s. 1).

Co to vůbec *podnikatelský plán* je? *Podnikatelský plán* je písemný dokument, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související s podnikatelskou činností. Jinými slovy je to dokument, který slouží pro majitele firmy, jejich manažery nebo pro externí investory. Pomáhá při stanovení životaschopnosti podniku, pro majitele je vodítkem při další plánovací činnosti a mimo jiné slouží jako nástroj při získávání nezbytných finančních zdrojů ke kontrole podnikatelské činnosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

### 2.4.1 Hlavní účel podnikatelského plánu

Veber, Srpová a kolektiv (2012) uvádí, že *podnikatelský plán* je určen především k interním účelům, ale je vyžadován, jak interními, tak i externími subjekty.

#### 1. Interní subjekty

Interními subjekty je *podnikatelský plán* využíván jako plánovací nástroj, podkladem pro rozhodovací proces nebo prostředkem kontroly. Především je aplikován při založení firmy nebo při výrazných změnách, které budou mít vliv na dlouhodobý chod firmy. Ke změnám řadíme například velké investice, fúze s jinou společností, rozdělení podniku, vstup do strategické aliance nebo uzavření některých provozů z důvodů malé efektivity. Může mít také funkci motivovat zaměstnance, ztotožnit se s podnikem a seznámit pracovníky se základními cíli organizace.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) k interním subjektům, jenž mají hlavní užitek z podnikatelského plánu, řadí majitele a manažera.



*Majitelé* využívají projekty k plánování budoucnosti svých podniků a používají je k růstu firmy nebo k navrhování změn.

*Manažeři* jsou uživateli a příjemci podnikatelských plánů, je to tedy jejich hlavní plánovací nástroj.

## **2. Externí subjekty**

Externí subjekty na základě podnikatelského plánu provádějí analýzu schopnosti podniku realizovat náročnější investiční program nebo rozbor připravenosti podniku ucházet se o určitý druh podnikatelské podpory (Veber, Srpová a kol., 2012).

Mezi externí subjekty, které mají největší užitek z podnikatelského plánu, řadíme především investory: bankéře, rizikové investory a obchodní „anděly“ (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

*Investoři* mají hlavní zájem na tom, aby získali svoje vložené peníze s určitým ziskem navíc. Značně však odlišují jejich cíle. Banka má zájem, aby podnik splácel půjčené peníze i s danými úroky včas a v požadované výši. Ostatní investory nezajímá toto hledisko, jejich cílem je pouze návrat investic v momentě prodeje, tedy často v delším časovém horizontu.

### **2.4.2 Čas plánování**

Externím i interním subjektům můžeme položit otázku, kdy by se měl tvořit podnikatelský plán. Koráb, Peterka a Řezňáková (2007) dělí plánování do čtyř období.

#### **1. Start – up (zahájení podnikání)**

Zde se podnikatelské plány rozlišují, pokud se jedná o živnost nebo o zakládání většího podniku. Projekty však mohou být komplexně propracované stejně jak u zakládání jiných forem podnikání, záleží na záběru a velikosti navrhované organizace.

U *živnostenského podnikání* jsou projekty daleko jednodušší a méně propracovanější. V České Republice se vypracovávají pouze ojediněle nebo tehdy když požádá banka živnostníka o zpracování. Banka vyžaduje většinou podnikatelský plán pouze, v případech když se uchází o úvěr.

Při budování *většího podnikání* se podnikatelský plán se zpracovává například při založení společnosti s ručením omezeným. V mnoha případech projekt zpracovává externí

poradenská firma nebo agentura, která má profesionálnější přístup. Podnikatelský plán je propracovanější než u živnosti.

## 2. Růst podniku

Podnikatel se často ocitá v roli několikajediné osoby. Je majitelem, který se snaží chránit své investice, rovněž osobou, která chce mít z podnikání užitek a zabezpečí rodinu. Zároveň je vedoucím, rozhodovatelem, plánovačem a často samotným zaměstnancem firmy, tedy nejlepším pracovníkem společnosti.

Nejefektivnější je v případech založení malých podniku. Začne – li se firma rozvíjet a podnikatel zůstane v roli několikajediné osoby, mohou nastat problémy nebo dokonce kolaps podnikatele respektive podniku. Obecně dochází k expanzi podniku pouze, pokud jsou splněny tři podmínky: existuje motivace podnikatele, vhodné podmínky na trhu, dispozice k růstu uvnitř firmy. Pokud nejsou splněny všechny podmínky, k rozvoji obvykle nedochází.

V rozmachu podnik prochází čtyřmi různými stádii: založení, přežívání, růst a zralost.

První stádium je *založení*. Jedná se o velmi krátké období, kde probíhají administrativní kroky k založení společnosti.

Další období je relativně dlouhé, nazývá se *stabilní přežívání*. V tomto stádiu je potřeba rozvinout unikátní produkt. Mnoha podnikatelům tento stav někdy vůbec nevadí, proto může trvat delší období.

*Růst podniku* je třetí etapou a má dvě fáze. Mírný růst, trvající relativně dlouho, nebo rychlý rapidní rozvoj. V etapě rozmachu musí podnikatel hlídat především dostatek hotovosti na platby závazků ve stanoveném čase, snižování nákladů při výrobě vysoce kvalitních produktů, uplatňování Total Quality Managementu (dále jen TQM) a včasné vyřizování zákaznických objednávek. V této etapě se nejčastěji vypracovávají komplexní podnikatelské plány, sloužící k efektivnímu řízení růstu.

Poslední období *zralost* trvá delší dobu. Zde je již společnost rozvinuta a má vysoký podíl na trhu. Může však dojít k další expanzi, například formou akvizice nebo internacionalizace.

### 3. Turnaround – obrat k lepšímu

Je potřeba, aby podnikatel citlivě reagoval na signály přicházející z externího i interního prostředí, jenž mohou odhalit přicházející nepříjemné události, které jako například úpadek případně bankrot.

Úpadek nemusí značit vždy konec podnikatelské činnosti. Často dochází k obratu k lepšímu a vrácení se k prosperitě. Turnaround znamená přechod od úpadku k prosperitě. V úpadku je efektivní uplatnit krizové řízení a právě turnaround.

Nikde není zaručeno, že při využití turnaroundu bude podnik opět prosperovat, je zapotřebí i podnikatelského štěstí, aby dopadlo vše úspěšně.

V úpadku ovšem může dojít k zastavení provozu nebo k odchodu z podnikatelského prostředí.

Jelikož se podnik stále pohybuje nad propastí., existuje zde *riziko zastavení provozu*. Zastaví – li se provoz, je značně obtížnější obnovit prosperitu podniku, než při udržení chodu společnosti.

Objevují se i firmy, které vzniknou a stagnují, případně rychle zaniknou. V tomto případě hovoříme o *odchodu z podnikatelského prostředí*. Podnik má možnost ukončit aktivitu několika způsoby.

První způsob je *prodej podniku*, jenž není zadlužen, ale nedisponuje ani žádnými finančními prostředky. Zdravá firma se může prodat také, a to z důvodu získání financí pro jiné podnikání.

Druhý způsob je *pokles, bankrot a případná likvidace nesolventní organizace*. V tomto případě se podnikatelské plány nezpracovávají.

### 4. Jiné příklady

Zde například zařazujeme *studie proveditelnost*, které se zabývají průzkumem a analýzou navrhovaného podnikatelského plánu pro rozvoj podnikatelské činnosti. Zkoumá se, zda je projekt ekonomicky a technicky životaschopný. Jednoduše řečeno, zabývá se otázkou, jestli lze myšlenku úspěšně realizovat.

### 2.4.3 Druhy podnikatelských plánů

V podniku se dá plánovat prakticky cokoliv, co souvisí s podnikáním. Plány, jenž mohou být součástí projektů, můžeme rozdělit dle funkčních oblastí, jak uvádí Koráb, Peterka a Řezňáková (2007).

*Marketingové plány* se zabývají především otázkami jak získat zákazníky nebo jaký druh reklamy zvolit, popřípadě za jakou cenu.

*Výrobní plány* řeší otázky, jak velká má být výrobní plocha, jak má vypadat zázemí pro poskytované služby, jaké stroje a vybavení bude potřeba, v jakém množství, jaká bude kontrola odpadů, kvalita výrobků i služeb, jaké jsou legislativní požadavky, jež musí firma splňovat.

*Organizační plány* odpovídají na otázky jaký druh vědomosti je potřeba, jaká bude organizační struktura, jaké znalosti musí mít personál a jak je zabezpečen tok informací v podniku.

*Finanční plány* dávají odpovědi na otázky kolik finančních prostředků je zapotřebí pro začátek podnikání, jaký bude přítok a odtok financí v prvním roce měsíčně, v druhém roce pololetně a ve třetím roce ročně, jaké bude krytí majetku na začátku a na konci počátečního roku, jaká bude výše osobního příjmu, jak bude financováno podnikání a odkud budou tyto prostředky pocházet.

*Plány řízení kvality* se zabývají otázkami oblasti TQM. Zaměřují se na získání odpovědí z kategorie uspokojování našich zákazníků, kvality výrobků a služeb, unikátnosti produktů.

*Plány výzkumu a vývoje* odpovídají na dotazy, jaký bude vývoj výrobků a služeb, jak bude vypadat časový plán vývoje nových produktů, odkud bude zdroj financí pro vývoj nových výrobků a služeb.

*Počítačové plány* se zabývají potřebou hardwarového vybavení k podnikatelské činnosti a jakým způsobem přispěje k úspěchu podnikání.

Z časového hlediska Koráb, Peterka a Řezňáková (2007, s. 14) dělí plány na tři různá období. *Krátkodobé*, do kterých patří především operativní plány, *střednědobé*, zde řadíme především taktické plány a *dlouhodobé*, jenž se zabývají strategií.

#### 2.4.4 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Obecně platné zásady by měly být respektovány při zpracování podnikatelského plánu. Cílem zásad není omezovat zpracovatele projektů, ale mají za úkol jim ukázat směr, jak podnikatelský plán formulovat a zvýšit tak jeho rating u externích hodnotitelů. Veber, Srpová a kolektiv (2012) tvrdí, že je vhodné, aby projekt byl srozumitelný, logický, uvážene stručný, respektující rizika, pravdivý a reálný.

*Srozumitelnost* vychází z jednoduchosti vyjádření myšlenek v podnikatelském plánu. V jedné větě nepoužívat zbytečně mnoho myšlenek, přídavná jména vybírat opatrně a střídme. Pro přehlednost je vhodné využívat tabulky. V projektu vše doložit čísly, jinak sebelepší kompozice a stylizace není k užtku.

Myšlenky musí na sebe *logicky* navazovat a být podloženy fakty. Jednotlivé tvrzení si nesmí odporovat. Vhodné je využití grafů s doplněním harmonogramu.

Závěry by měly být uvedeny *stručně*, ale ne na úkor základních faktů. Zpracovaný text je vhodné opravovat až po několikadenním odstupu. Všechny údaje by měly být *pravdivé a reálné*.

Podnikatelský plán vychází ze současných údajů, ale vztahuje se k budoucnosti. V současné chaotické době mají podnikatelé problém, správně se orientovat. Předvídání budoucího vývoje je ještě složitější. Důvěryhodnost projektu zvyšuje *respektování a identifikace rizik* popřípadě variantnost navrhovaných řešení v kritických chvílích budoucího vývoje.

#### 2.4.5 Příprava podnikatelského plánu

Šíře a zpracovanost podnikatelského plánu je závislá na velikosti podniku a účelu, pro který se projekt zpracovává. Rozsah plánu ovlivňuje, jestli se firma zabývá výrobou nebo poskytováním služeb. Komplexnost podnikatelského plánu je závislá také na velikosti trhu, konkurencí a růstovým potenciálem. Při sestavování bereme v úvahu, zda je projekt určen pro interní či externí účely (Veber, Srpová a kol., 2012).

##### **Sběr informací**

Kvalitní rozhodnutí jsou závislá na získaných informacích. Pokud nemáme přesné nebo kompletní údaje, je obtížné správně se rozhodnout. Zavedené společnosti mají výhodu

oproti začínajícím podnikům, jelikož znají řadu informací o zákaznících, konkurenci, dodavatelích tedy o celkovém trhu.

V dnešní době je možné nalézt spoustu informací v elektronické podobě. Především státní instituce i velké množství podniků mají internetové stránky, kde jsou potřebné údaje uvedeny. Informací v elektronické podobě je spousta a často je potřeba určité selekce.

Sebelepší informační systém ovšem nikdy nemůže nahradit osobní kontakt, jelikož jednání se zákazníky, dodavateli, experty z profesních organizací nebo s konkurenčními firmami, poskytuje správné materiály pro vyhodnocení pozice našich produktů či samotné firmy. Náklady spojené s osobním kontaktem lze redukovat vyhledáním informačních zdrojů na veletrzích, konferencích popřípadě výstavách (Veber, Srpová a kol., 2012).

### **Formální úprava**

Veber, Srpová a kolektiv (2012) zmiňují, že lze podnikatelský plán zhotovit pro různé účely. Formální úprava se pak odvíjí podle jednotlivých účelů, nicméně je možné i tady poskytnout obecná pravidla.

První strana je určena pro jméno podniku, logo firmy a datum zpracování projektu. Rovněž by úvodní strana měla obsahovat kontakt na osobu zodpovědnou za sestavení plánu. Neměl by být opomenut ni pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 98).

Rozsah projektu je přibližně 30 – 40 stran, plus přílohy. Vypracování podnikatelského plánu trvá značně dlouhou dobu, čítaje týdny až měsíce. Je vhodné jednotlivé kapitoly systematicky číslovat, jelikož se některé údaje mohou změnit a je potřeba opětovného přepsání. Vzhled podnikatelského plánu by měl být působivý. Je vyžadována absence překlepů a gramatických chyb.

#### **2.4.6 Struktura podnikatelského plánu**

V odborné literatuře můžeme najít spoustu struktur podnikatelských plánů, nicméně nikde není nařízená pevná struktura projektu. Přesto však existují části plánu, jenž by měl obsahovat každý projekt (Veber, Srpová a kol., 2012).

Podnikatelský plán je tedy individuální záležitostí pro každou společnost. Pro uvedení příkladu můžeme využít strukturu, kterou uvádí Koráb, Peterka a Řezňáková (2007) ve své knize:

- 1) Titulní strana
- 2) Exekutivní souhrn
- 3) Analýza okolí
- 4) Popis podniku
- 5) Výrobní plán (obchodní plán)
- 6) Marketingový plán
- 7) Organizační plán
- 8) Hodnocení rizik
- 9) Finanční plán
- 10) Přílohy

### **1) Titulní strana**

Jak již bylo zmíněno dříve v diplomové práci, první strana obsahuje název firmy s logem podniku a datem zpracování projektu. Dále je uveden kontakt na osobu, jenž zpracovávala podnikatelský plán. Nesmí se zapomenout na pokyn chránící projekt proti odcizení (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

### **2) Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn se běžně zpracovává až po sestavení celého projektu, v šíři několika listů. Když se vyhotovuje pro investory, má za úkol podnítit jejich zájem. Rozhodnutí investorů, zda má význam číst celý projekt, se odvíjí právě od exekutivního souhrnu. Cílem je vzbudit zájem a zvědavost, motivovat k četbě celého podnikatelského plánu. Proto se věnuje této části mimořádná pozornost. V podstatě se jedná o stručné shrnutí nejdůležitějších údajů celého projektu - silné stránky, předpoklady a tabulky finančního plánu (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

Podle Srpové (2007), by mělo shrnutí obsahovat tyto podstatné informace:

*Podnikatelský záměr*, což bude krátký popis předmětu podnikání, nabízených výrobků a služeb, případně inovačních záměrů, jakož i příslušných trhů.

*Faktory úspěchu*, které objasňují v čem je podnikatelský záměr výjimečný a jaké jsou jeho konkurenční výhody. Doporučuje se zmínka o výhodách pro zákazníka a osobních předpokladech managementu.

Vyložit výchozí *předpoklady, cíle a možnosti růstu firmy*. Optimistická a realistická charakteristika *podnikatelské vize*.

*Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu*, kde je vyjádřen číselně požadovaný obrat, výše potřebného kapitálu nutného k realizaci záměrů a způsob zhodnocení investovaného kapitálu.

#### **4) Analýza okolí**

Pokud zkoumáme okolí, musíme nejdříve analyzovat makroprostředí, mikroprostředí a také hlavně odvětví.

##### **a) Analýza makrookolí**

Makroprostředí můžeme definovat jako celkový politický, ekonomický, technologický a sociální rámec, v němž firma působí. Na efektivitu a úspěšnost podniku působí především politická stabilita, omezení dovozu surovin, míra inflace, technologické inovace nebo demografický pohyb lidstva (Sedláčková, Buchta, 2006).

V mnoha případech se pro makroprostředí uvažuje *PEST analýza*, což znamená prostředí politické = p, ekonomické = e, sociální = s, technologické = t. Někdy se také mluví spíše o *SLEPT analýze*, která představuje prostředí sociální = s, legislativní = l, ekonomické = e, politické = p, technologické = t (Blažková, 2007).

##### **Politické a legislativní faktory**

Podle Červeného, Ficbauera, Hanzelkové a Keřkovského (2014) je management často příliš svázán jednotlivými zákony a nařízeními. V případě podniků provozujících export se omezení mnohonásobně zesiluje.

Politická stabilita a jiné politické situace jsou pro spoustu podniků příležitostmi nebo ohroženími. Omezení představují především daňové zákony, ochrana zaměstnanců i spotřebitelů, protimonopolní zákony, cenová politika, ochrana životního prostředí nebo omezení exportu či importu. Omezení jsou zajištěna právními normami, zákony, vyhláškami (Sedláčková, Buchta, 2006).



## **Ekonomické faktory**

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty. Nejvíce ovlivňuje podniky současný stav i budoucí vývoj ekonomiky. Stav ekonomiky můžeme sledovat na míře ekonomického růstu, úrokové míře, inflaci, nezaměstnanosti, výši daní a směnném kurzu. Všechny tyto faktory ovlivňují společnosti, přinášejí jak příležitosti, tak i ohrožení.

## **Sociální a demografické faktory**

Znázorňují postoje, strukturu a život obyvatelstva. Jedná se především o stárnutí obyvatelstva, životní styl, migraci, demografický vývoj, trávení volného času nebo například styl oblékání. Rostoucí zájem o vyšší kvalitu života se odráží například v nabízení pružné pracovní doby, delší dovolené nebo kratších týdenních úvazků. Podniky jsou nuceni také měnit své výrobky, technologické postupy i zajištění likvidace (Sedláčková, Buchta, 2006).

Všechny uvedené elementy jsou následkem demografických, ekonomických kulturních, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života (Sedláčková, Buchta, 2006).

## **Technologické faktory**

Představují informovanost podniku o technických a technologických transformacích, které se v prostředí odehrávají. Tyto změny mohou dramaticky ovlivnit prostředí, v němž se organizace pohybují (Sedláčková, Buchta, 2006).

Úspěšnost podniku může záviset na předvídání různých technických a technologických změn. Pokud firma nevěnuje potřebnou pozornost těmto faktorům, může začít zaostávat (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **b) Analýza mikrookolí**

Mezi faktory mikrookolí můžeme zařadit především odvětví a konkurenční síly. Obzvláště aktivní participace podniku na vývoji a stavu odvětví je důležitá. Analýza mikrookolí je podstatná k poznání vývojových trendů, zákonitostí a vazeb. Jedná se o podstatnou součást strategické analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro analýzu mikroprostředí se používá analýza interního i externího prostředí – *SWOT analýza*. Jde o systematický přístup k analýze společnosti a konkurence. *SWOT* je akronymem

*Strenghts* (silné stránky), *Weakness* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby) (Fotr, Vacík, Souček, Spaček, Hájek, 2012, s. 303).

Podle Fotra, Vacíka, Součka, Spačka a Hájka (2012) může být *SWOT analýza* zaměřena na vlastní firmu nebo na konkurenční podnik.

Výsledkem externí analýzy je situační analýza, která předkládá možnosti podniku jaké má vzhledem k ostatním tržním subjektům. Cílem interní analýzy je rozpoznat slabé a silné stránky podniku. Na základě poznatků se stanoví přednosti a nedostatky firmy (Tomek, Vávrová, 2007).

Obr. 2.1 SWOT analýza



Zdroj: analýza SWOT - příklady [online], 2012.

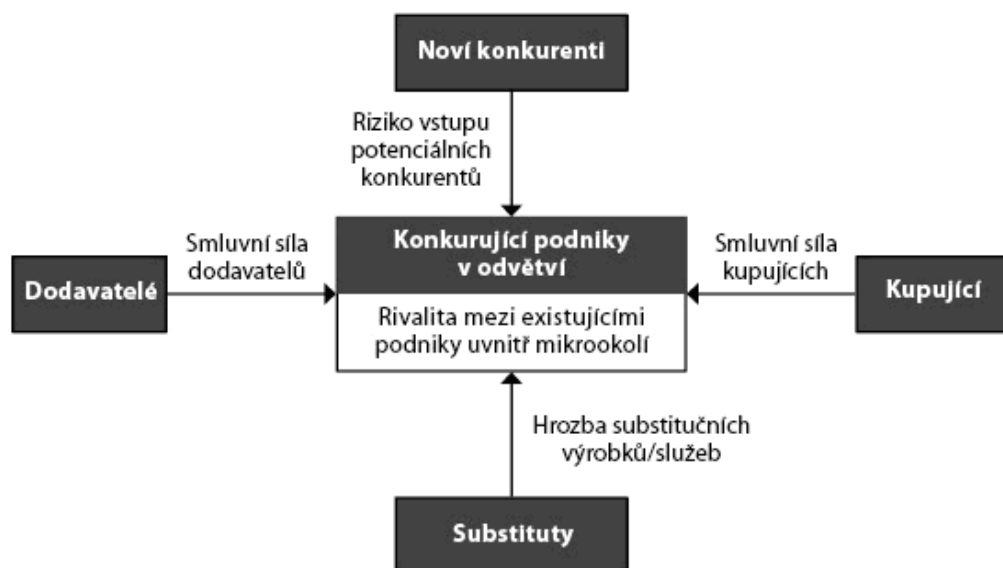
### c) Analýza odvětví

Blažková (2007) odvětví vymezuje jako skupinu firem, které zásobují daný trh. Když se definuje odvětví, nesmí se zapomenout ani na hranice oblasti. Hranice se vyskytují na místě nabídky i poptávky. Na straně nabídky se jedná o snadné přemístění výrobků a služeb podniku, na nové tržní segmenty. Hranice odvětví na straně poptávky znamená, že lze produkty vyměnit za jiné.

V současnosti dochází k situaci, kdy nejsou hranice přesně stanoveny. Není tedy úplně zřejmé, kdo jsou naši konkurenti, zákazníci nebo dodavatelé. Hranice odvětví tak začínají být zamlžené a překrývají se. Struktura odvětví se musí považovat za proměnnou, jelikož jednotlivé oblasti se prolínají a slévají (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při analýze odvětví se častokrát využívá model pěti sil od Michaela Portera.

Obr. 2.2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online], 2007.

Model znázorňuje faktory, které ovlivňuje ziskovost odvětví a působí na jednotlivé společnosti. K hrozbám řadíme silnou konkurenci a rivalitu mezi firmami, jelikož omezují výši cen a tím i samozřejmě ziskovost podniku. Obrovský vliv mají kupující, protože tlačí na snižování cen a zároveň požadují kvalitnější produkt i servis. Dále mohou dodavatelé zvyšovat cenu v neprospěch firmy nebo naopak snižují ceny na úkor kvality. Mezi poslední hrozby můžeme zařadit nově vstupující konkurenty do odvětví a substituty (Blažková, 2007).

### **Noví konkurenti vstupující do odvětví**

Zajímáme se o pravděpodobnost a snadnost vstupu nových konkurentů na trh. Řešíme především otázku, jestli existují bariéry vstupu do odvětví nebo jakou výši mají náklady spojené se vstupem. Riziko může ovlivnit zvýšení výrobních kapacit a tím může dojít k převisu nabídky nad poptávkou. Tento jev způsobí pokles cen, proto je dobré efektivně řídit náklady výroby.

### **Substituční výrobky**

Jedná se o výrobky nebo služby, které mohou nahradit současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučních výrobků znamená, že si zákazník vybere ten produkt, který podle něj uspokojí lépe jeho potřebu. Obrana proti substitutům je možná snížením ceny výrobku,

zvýšením užitné hodnoty produktu nebo předvídáním přání a požadavků zákazníků spojené s vývojem nových produktů.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Zde se informujeme o struktuře a koncentraci kupujících na trhu.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zajímá nás především velikost dodavatelů, a jak velký mají potenciál diktovat podmínky i dodávky produktů. Hrozba existuje, je – li na straně nabídky nebo poptávky převaha. Dodavatelé si mohou diktovat podmínky za předpokladu, že jich je omezený počet, mají jedinečné výrobky nebo lze jen stěží nalézt substituty. Naopak když je nedostatek dodavatelů, firmy si mohou vybírat a tlačit tak ceny dolů

### **Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu**

Jedná se o konkurenty, kteří se vykytují na trhu. Rivalita je větší, pokud je mnoho stejně velkých konkurentů s podobnými produkty. Při poklesu trhu nebo pomalu rostoucím trhu je hrozba konkurentů daleko vyšší. Výrobci jsou nuceni zlepšovat kvalitu a snižovat náklady. Nejvýhodnější řešení je mít správný výrobek za správnou cenu na správném místě.

## **5) Popis podniku**

V úvodu se krátce přibližuje popis o dosavadní existenci podniku. Obsahuje datum založení, sídlo firmy, majitelé, hlavní produkt a motivace vedoucí k založení podniku. Rovněž se uvádí také podstatné změny, které nastaly po dobu existence. Mezi transformace můžeme zařadit reorganizaci skupin produktů, změnu vedení, přeměnu právní formy nebo vstup důležitého investora. Úspěchy v minulosti jako například získání patentu, získání certifikace nebo vítězství v soutěži je dobré taktéž zmínit. Všechny uvedené informace musí být podloženy fakty a neměly by být starší než tři roky. Pro věrohodný obraz je doporučeno přiložit účetní závěrku, výsledovku, ukazatele finanční analýzy a stručné zhodnocení minulého postavení podniku vůči konkurenci.

V další části je třeba definovat misi, vizi, strategii a dlouhodobé cíle firmy. Druhá část dává základní podnět k vypracování podnikatelského plánu. Mise objasňuje širokému okolí poslání podniku. Vize popisuje, kam se chce firma dostat v budoucnu nebo – li kam směřuje. Všechny cíle by měly být *SMART* - specifické, měřitelné, ambiciózní, realistické

a terminované. Strategie vystihuje, jak chce firma dosáhnout určených cílů (Veber, Srpová a kol., 2012).

## 6) Výrobní plán

Tuto část Červený a Fiebauer (2014) popisují jako veškeré kroky od nákupu materiálů a součástek, přes jednotlivé úkony, až po dodání produktu zákazníkovi, distributorovi nebo jiné společnosti. Výrobu chápeme jako přeměnu vstupů na výstupní produkt nebo službu s přidanou hodnotou. Produkt nebo službu pak můžeme prodat na trhu a tím realizovat zisk.

Hlavní aspekty strategie výroby by měly být obsaženy ve výrobním plánu, jedná se především o přístup k uspokojování poptávky, způsob řízení zásob, uspořádání výroby, zajištění výrobních faktorů a jejich personální zabezpečení.

K tomu je potřebné zaopatřit aspekty související s nákupem, především definovat, co nakupovat, kdo bude dodávat a jak bude fungovat řízení i plánování dodávek nebo zásob.

Nesmí se zapomínat na plán, jak dopravit produkty k zákazníkům, jestli reagovat na poptávku tvorbou zásob nebo výrobou na zakázku. Plán by měl obsahovat velikost a způsob balení zboží, distribuční místa, prezentace produktu v místě prodeje a samozřejmě dopravu.

Dalším krokem je určit jaké, zařízení, stroje a výrobní faktory budou zapotřebí. Záleží však na druhu podnikání. U výrobního podniku se musí specifikovat celá výrobní linka, včetně dopravy. Naopak u firmy, zabývající se poradenskou činností, si můžeme vystačit s notebookem, tiskárnou a mobilním telefonem.

K důležitým aktivitám se musí zajistit personální obsazení. Především se stanovuje počet zaměstnanců, jejich kvalifikace a potřebné mzdové prostředky. Poté ve spolupráci s personálním oddělením, se zahájí nábor nebo přerazení stávajících zaměstnanců. Zde se prolínají plány finanční, výrobní a personální.

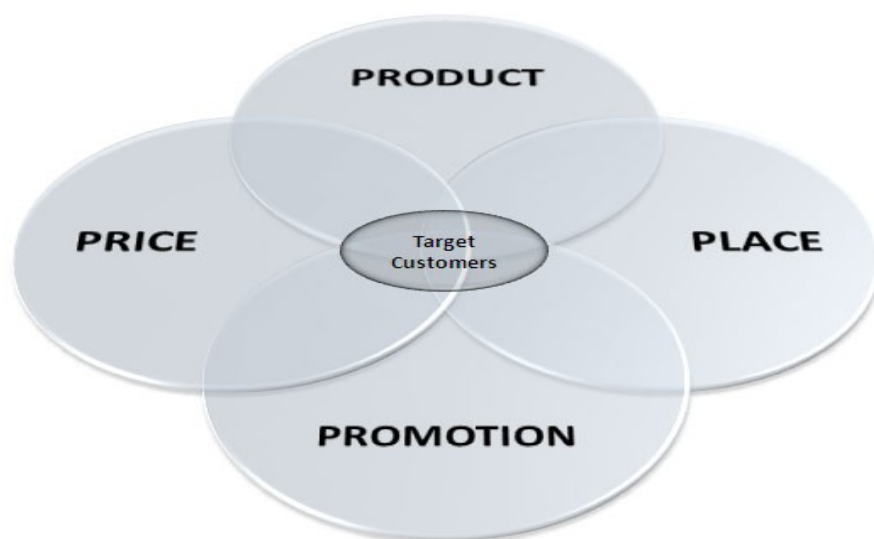
Nejedná – li se o podnik zabývající se výrobou, nazývá se tato část *obchodní plán*. *Obchodní plán* pak obsahuje informace o nákupu zboží, služeb a potřebných skladovacích prostorech (Koráb, Peterky, Řezňáková, 2007).

## 7) Marketingový plán

Podle Srpové a kolektivu (2007), bychom neměli marketing chápat pouze jako reklamu nebo jiné činnosti, které mají za cíl získat nakupujícího zákazníka. Marketing je potřeba posuzovat spíše jako nástroj pomáhající řešit situace v tržním prostředí, kdy se konkurence uchází o sympatie množství zákazníků.

Pro zhotovení marketingového plánu se nejčastěji využívá marketingový mix, jenž se zabývá řadou aktivit. V literatuře je někdy nazýván jako *4P* a skládá se ze čtyř anglických slov: *product* (produkt), *price* (cena), *promotion* (marketingová komunikace) a *place* (místo) (Synek a kol., 2011).

Obr. 2.3 Marketingový mix



Zdroj: Marketing Mix – 4P's of Marketing [online], 2009.

### Produkt

Výsledek podnikatelské aktivity nemusí být pouze hmotný, ale může mít i podobu služby, které může firma nabízet (Synek a kol. 2007).

Pokud budeme nabízet výrobek, je potřeba definovat k čemu slouží a popsat jeho vlastnosti. Rovněž je důležité uvést, zda jde o novinku nebo je výrobek na trhu delší dobu. Výhodné je zmínit se o doplňující nabídce služeb. U technických parametrů se bere v úvahu, že investoři nejsou techničtí specialisté, a proto se odborné výrazy vynechávají. Z důvodu porozumění se přidávají krátké popisy výrobků, již jsou psány v takové formě, aby jim porozuměl i laik.

Při poskytování služeb se objasňuje, jak služba funguje, a která zařízení nebo vybavení jsou zapotřebí (Srpová a kol., 2007).

Podle Kotlera a Amrstronga (2009) je nutné definovat, jak širokým a hlubokým sortimentem bude podnik disponovat vůči konkurenci. Od toho se bude vyvíjet strategie společnosti, jež může zvolit ofenzivní nebo defenzivní směr. Ofenzivní strategie má za cíl vytvořit produkt světové úrovně. Naproti tomu defenzivní strategie nebude mít vlastnosti světového formátu, ale bude konkurovat například cenou.

Blažková (2007) zmiňuje, že k důležitým rozhodnutím ohledně produktu náleží především aspekty jako design, kvalita, vlastnosti, značka výrobků a další hlediska týkající se doplňkových služeb.

## **Cena**

Lamb, Hair a McDaniel (2010) cenu definují jako to, čeho se musí kupující vzdát, aby získal daný produkt. Jedná se o nejflexibilnější element z marketingového mixu – nejrychleji měnící se.

Synek a kolektiv (2011) podotýká, že v obecné ekonomice se cena považuje za směnnou hodnotu vyjádřenou v penězích. V praxi se jedná o peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji zboží.

Cena je důsledkem střetávání nabídky a poptávky. Pokud se nabídka a poptávka rovná, mluvíme o rovnovážné ceně, v praxi se však ceny od rovnovážného stavu odchylují. Důvodem je neustálý pohyb, jak nabídky, tak poptávky.

Společnost se může tvorbou ceny zaměřit na různé cíle. Jestliže podnik tvoří cenu z důvodu přežití ve vysoké konkurenci, tak firma pokryje pouze náklady, ale nevytvoří žádný zisk. Opakem je snaha o maximalizaci zisku, kdy se odhaduje poptávka, jež přinese nejvyšší zisk. V posledním případě se firma může zaměřit na maximalizaci tržního podílu, což znamená stanovit cenu nižší než u maximalizace zisku.

Rozlišujeme tři různé metody stanovení cen, jež se orientují na náklady, poptávku a konkurenci.

*Nákladově orientovaná tvorba cen* se stanovuje na úrovni nákladů se ziskovou přírůžkou. Hodnota však nemá jednotný charakter, jelikož složky pro kalkulaci ceny se liší.

Výsledná cena může obsahovat úplné vlastní náklady nebo pouze mzdové a materiálové náklady. Poněvadž započítaná struktura nákladů je rozdílná, liší se i ziskové přírážky.

*Poptávkově orientovaná tvorba cen* se můžeme rozdělit na dvě varianty stanovení hodnoty. První se zabývá zjišťováním názoru kupujících na užitek produktu, a to buď přímým dotazem na přiměřenost ceny, nebo prostřednictvím bodového ohodnocení různých nabízených produktů. Cena se pak stanovuje na základě vyhodnocení těchto bodů. Druhou variantu můžeme nazvat jako metodou cenové diskriminace. Spočívá v prodeji určitého výrobku ve stejném období a za odlišné ceny. Hodnota se nestanovuje z výše nákladů, jak tomu bylo u nákladové tvorby ceny. K diskriminaci dochází především z důvodů prostorové, časové nebo výrobkové diferenciaci.

*Konkurenčně orientovaná cena* znamená, že se podnik orientuje pouze na změny cen konkurence a nebere v potaz vývoj nákladů svého produktu. Nemusí vždy jít o přímé kopírování cen, ale stanovení vlastních hodnot, nad nebo pod úroveň konkurence. Tento způsob tvorby cen je nejpoužívanější, ale také nejrizikovější. Hrozba spočívá v rozdílných výrobních nákladech organizací, jelikož zde se s nimi nepočítá.

### **Místo distribuce**

Distribuce se zaměřuje na nalezení nejvhodnější trasy doručení výrobku spotřebitelům. Zaměřuje se tedy na správné umístění a doručení na trhu. Ne všechny společnosti přímo dodávají produkty spotřebitelům. Mezi zákazníkem a výrobcem existuje mnoho distribučních článků, které cestu komplikují a zdržují.

Cílem distribuce je minimalizace nákladů souvisejících s distribucí. Je důležité vybrat vhodnou distribuci pro každý cílový trh a správný typ výrobků. Rovněž musíme brát v úvahu přání zákazníků a snažit se jim vyhovět.

Mezi náklady spojené s distribucí zahrnujeme náklady na dopravu, skladování, administrativu, komunikaci v rámci distribuce a na balicí materiál (Blažková, 2007).

### **Marketingová komunikace**

Blažková (2007) zmiňuje, že Marketingová komunikace přispívá k informovanosti zákazníků a pomáhá k růstu prodeje. Komunikace zabezpečuje informovanost o existenci společnosti nebo konkrétního výrobku. Prvním krokem je zvolit si cíl, kterého chceme dosáhnout, poté už není složité zvolit správnou metodiku pro jeho dosažení.



V rámci komunikační strategie, existují jednotlivé složky, které firmy využívají k zviditelnění, informování nebo přesvědčení zákazníka. Jednotlivé složky komunikačního mixu tvoří čtyři prvky.

*Reklama* je placená činnost, jejíž cílem je vzbudit u zákazníka zájem o určité produkty. Mezi nejčastěji využívaná médii patří plakáty, noviny, časopisy, televize, rádio, reklamní dárky a spousta dalších. Specifikum je možnost ovlivnit velké množství lidí v krátkém čase.

*Vztahy s veřejností – public relations* patří mezi nepřímé aktivity, jejichž cílem je bezúplatně působit na potenciálního zákazníka a tím zvýšit prodej. Public relations upozorňuje na firmu, výrobek, osoby, projekty dobročinné účely a podobné.

*Podpora prodeje* zahrnuje mnoho forem například poskytování nákupních kupónů, udělení slev, mimořádné rabaty, konání veletrhů a zákaznických soutěží. Ve vyspělých průmyslových státech význam této stimulace neustále roste. Důsledkem je rostoucí inflace, poněvadž se zvyšuje zájem o různé výprodeje.

*Osobní prodej* znamená přímý dialog mezi prodávčem a zákazníkem. K jeho výhodám patří také skutečnost, že má možnost ovlivnit spotřebitele. Zákazníkovi jsou poskytnuty vyčerpávající informace, které by například z reklamy nezískal.

## **8) Organizační plán**

Tato část podnikatelského plánu popisuje formu vlastnictví nového podniku. U obchodní společnosti je nutno rozvést informace o managementu firmy. Podle právních forem je potřeba podat údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni důležití členové a vedoucí pracovníci podniku, jejich kvalifikace a praktické zkušenosti. Vše je zobrazeno v organizačním schématu společnosti (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

## **9) Hodnocení rizik**

Zde se popisují největší hrozby, které mohou vyplynout z podnikatelské činnosti. Je potřeba tyto rizika analyzovat a připravit plán na jejich odstranění. Potenciální investor má přehled o tom, že podnikatel zná rizika a je připraven se proti nim bránit (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

Každá podnikatelská činnost je spojena s rizikem. Čím je větší ohrožení, tím je požadováno větší zhodnocení vložených prostředků. Ohrožení můžeme definovat jako pravděpodobnost záporných stavů světa v budoucnosti (Srpová a kol., 2007).

Srpová a kolektiv (2007) ve své publikaci definují dvě různé analýzy rizik. Jedná se o *expertní hodnocení a analýzu citlivosti*.

*Expertní hodnocení* zahrnuje odborný odhad významnosti rizik vzhledem k záměrným cílům. Významnost se posuzuje podle výskytu a intenzity negativního vlivu rizik. Velký vliv na kvalitu má míra předvídatelnosti posuzovaných faktorů a zkušenost osoby provádějící odhad.

Cílem *analýzy citlivosti* je zjišťovat citlivost hospodářského výsledku na faktory, které na něj působí. Jedná se o faktory, které byly vyhodnocené expertní analýzou jako významné. K nejobvyklejším sledovaným faktorům zařazujeme výši poptávky, tržní cenu našich produktů nebo změnu fixních i variabilních nákladů.

## **10) Finanční plán**

Finanční plán zobrazuje celkový rozpočet podniku, potřebné finanční zdroje a schopnost splácet cizí zdroje (Srpová a kol. 2007).

Cílem finančního plánu je přesvědčit externí subjekty o dlouhodobé rentabilitě podnikatelského plánu. Je doporučeno přiložit *poměrové ukazatele*. K nim je možné zařadit *ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity*. *Ukazatel rentability* vymezuje schopnost tvořit zisk a zhodnocovat investovaný kapitál. *Ukazatel likvidity* deklaruje způsobilost splácet své závazky. *Ukazatel aktivity* udává využití složek materiálů. *Ukazatel zadluženosti* poukazuje na stabilitu podniku (Veber, Srpová a kol., 2012).

Jedná se o důležitou část celého podnikatelského plánu, jelikož znázorňuje reálnost celého projektu. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007, s. 38):

- Předpokladem příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývojem hotovostních toků (cash – flow) v příštích třech letech.

- Odhadem rozvahy (balance, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

## **11) Přílohy**

V příloze podnikatelského plánu se uvádějí, například životopisy důležitých osobností společnosti, výpisy z obchodního rejstříku, výsledky průzkumu trhu, fotografie, články o produktu nebo trhu, výkaz zisku a ztrát, rozvaha, získané certifikáty a spousta dalších (Veber, Srpová a kol., 2012).

### 3 Prezentace podniku

V předchozí kapitole se diplomová práce zabývala teoretickými částmi a blíže objasňuje nezbytné pojmy. Následující část je zaměřena na praktickou oblast a zabývá se představením organizace Desaka s. r. o., pro kterou bude v dalším oddílu vytvořen podnikatelský plán. V této části budou přiblíženy základní údaje a majetková struktura podniku.

#### 3.1 Představení podniku

Desaka s. r. o. je českou společností, která od roku 2007 podniká v oblasti stolního tenisu. Firma nabízí široký sortiment zboží pro stolní tenis. Společnost poskytuje služby prostřednictvím kamenné prodejny v Ostravě a internetového obchodu v České i Slovenské republice. Jedná se o největší firmu tohoto druhu na Moravě a ve Slezsku. Sídlo i prodejna společnosti se nachází v Ostravě, což je dlouholetá základna českého stolního tenisu. Firma Desaka s. r. o. je specializovaný maloobchod. Majitelé jsou dva profesionální hráči stolního tenisu Tomáš Sadílek (působící v německé 2. bundeslize) a Ing. Karel Karásek (oblékající extraligový dres TJ Ostrava KST).

Posláním podniku je poskytování poradenské činnosti společně s prodejem sportovních produktů se zaměřením na stolní tenis pro amatéry i profesionály.

Maloobchod nabízí celou řadu specializovaných produktů, ať už od značek přímo pro stolní tenis (Donic, Tibhar, Stiga, Joola, Yasaka, Butterfly, Andro atd.) nebo značek výrobců, kteří působí v jiné oblasti (Adidas, Mizuno, Asics). Desaka s. r. o. je výhradním dovozcem japonské značky *Yasaka* pro Slovenskou a Českou republiku (od 1. 5. 2007).

#### 3.2 Základní údaje

Název firmy:	Desaka s. r. o.
Sídlo společnosti:	Budovatelská 450/9, Ostrava – Poruba, 708 00
Provozovna podniku:	Varenská 40a, Ostrava – Fifejdy, 702 00,
Otevírací doba:	pondělí – pátek 12.00 hod – 17.00 hod.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Obory činnosti:	poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti stolního tenisu; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Majitelé: Ing. Karel Karásek, Jaromíra Matuška 9/30, Ostrava – Dubina, 700 30; Tomáš Sadílek, Budovatelská 450/9, Ostrava – Poruba, 708 00

Webová adresa: www.pincesobchod.cz., www.pincesobchod.sk, www.Yasaka.cz

Kontakt: tel./fax: +420 596 639 776, mobil +420 777 994 479

IČO: 277 89 781

DIČ: CZ 277 89 781

E - mail: info@pincesobchod.cz, info@pincesobchod.sk, info@yasaka.cz

### 3.3 Majetková struktura

Společnost byla založena 30. ledna 2007 Ing. Karlem Karáskem, Tomášem Sadílkem a Tomášem Demkem. Z prvních dvou písmen příjmení zakladatelů je také složen název společnosti Desaka s. r. o. Základní kapitál společnosti činí 201 000,- Kč, jenž byl při založení společnosti rovnoměrně rozdělen mezi zakladatele. Každý ze společníků splatil 67 000,- Kč, což činil základní vklad, a získal tak třetinový obchodní podíl.

28. května 2010 došlo ke změně majetkové struktury firmy, kdy ze společnosti odešel Tomáš Demek. Jeho obchodní podíl byl rovnoměrně rozdělen mezi zbývající spoluvlastníky společnosti Ing. Karla Karáska a Tomáše Sadílka. V současnosti vlastní Tomáš Sadílek většinový podíl podniku ve výši 51%. Menšinový podíl firmy připadá Ing. Karlu Karáskovi a to v hodnotě 49%. Vlastníci společnosti jsou zároveň i jednatele podniku, přičemž jménem společnosti má právo jednat každý samostatně. Základní údaje o majetkové struktuře jsou uvedeny v následující tabulce číslo 2.1.

Tab. č. 2.1 Základní majetková struktura společnosti Desaka s. r. o.

Jméno společníka	Trvalé bydliště	Obchodní podíl	Vklad (v Kč)	Splaceno (k 28. 5. 2010)	Statutární orgán
Tomáš Sadílek	Budovatelská 450/9, Ostrava-Poruba, 708 00	51 % (101/201)	101 000	100 %	Jednatel
Ing. Karel Karásek	Jaromíra Matuška 9/30, Ostrava-Dubina, 700 30	49 % (100/201)	100 000	100 %	Jednatel

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Podnikatelský plán v podmínkách konkrétního podniku

V kapitole jsou aplikovány teoretické teze z první části do praktické roviny. Cílem kapitoly je sestavit podnikatelský plán zaměřený na rozšíření podnikání společnosti Desaka s. r. o. Pokusit se aplikovat konkrétní myšlenku a zjistit, zda je proveditelná. Kapitola bude základem konečných závěrů a doporučení pro společnost.

### 4.1 Titulní strana

Obr. 4.1 Logo Desaka s. r. o.



Zdroj: Logo Desaka s. r. o. [online], 2009.

Název firmy:	Desaka s. r. o.
Sídlo firmy:	Budovatelská 450/9, Ostrava – Poruba, 708 000
Forma podnikání:	společnost s ručeným omezením
Webová adresa:	<a href="http://www.pincesobchod.cz">www.pincesobchod.cz</a> ., <a href="http://www.pincesobchod.sk">www.pincesobchod.sk</a> , <a href="http://www.Yasaka.cz">www.Yasaka.cz</a>
IČO:	277 89 781
DIČ:	CZ 277 89 781
Kontakt:	tel/fax: +420 596 639 776, mobil +420 777 994 479
E - mail:	<a href="mailto:info@pincesobchod.cz">info@pincesobchod.cz</a> , <a href="mailto:info@pincesobchod.sk">info@pincesobchod.sk</a> , <a href="mailto:info@yasaka.cz">info@yasaka.cz</a>
Autor:	Jiří Javůrek
Kontakt:	+420 737 328 511
E – mail:	<a href="mailto:jiri.javurek.st@vsb.cz">jiri.javurek.st@vsb.cz</a>

## 4.2 Obsah

- 1) Exekutivní souhrn
- 2) Analýza okolí
- 3) Popis podniku – podnikatelské příležitosti
- 4) Výrobní plán (obchodní plán)
- 5) Marketingový plán
- 6) Organizační plán
- 7) Hodnocení rizik
- 8) Finanční plán
- 9) Přílohy

## 4.3 Exekutivní souhrn

Cílem podnikatelského plánu je založení nové pobočky společnosti Desaka s. r. o. Působišťem nově vzniklé prodejny by mělo být hlavní město České republiky. Podnik plánuje rozšíření od 1. 6. 2015.

Vedení společnosti je tvořeno majiteli Ing. Karlem Karáskem a Tomášem Sadílkem, kteří se rozhodli pro rozmach firmy z důvodu rozšíření povědomí o organizaci a získání nových zákazníků. Firma je na trhu od roku 2007 a v posledních letech výrazně roste její odbyt. Projektem chtějí majitelé rostoucí příjmy podpořit a postarat se o dlouhodobý růst celé firmy.

V pražské pobočce se uvažuje nabízet stejné produkty jako v ostravské prodejně, jelikož zaručily v minulých letech zvýšení tržeb. To je spojeno s pravidelnou aktualizací internetových stránek, jež nabízí řadu značek a jednotlivých výrobků. Tím by se měl podnik odlišit od ostatních prodejců a získat tak nad nimi výhodu. K největším konkurentům řadíme podniky Stenmarketing s. r. o., Sportspin s. r. o. se sídlem v Praze a frýdecko – místeckou firmu PingpongSPORT s. r. o. Konkurenční výhodou Desaky s. r. o. je také zastoupení japonské značky Yasaka. U produktů této značky je možno poskytnout nejvyšší slevy, čímž bude podnik usilovat o přilákání většího množství kupujících. Konkurence je sice v regionu hlavního města vysoká, ale správnou marketingovou kampaní a kvalitními službami se společnost pokusí získat zákazníky na svou stranu.

Jako o vedoucím pražské filiálky se uvažuje o Davidu Štěpánkovi, jenž pracoval několik let v konkurenční firmě Stenmarketing a patřil k nejvýše postaveným zaměstnancům. Mimo vedoucího pracovníka se zvažuje zaměstnat jednoho až dva brigádníky na výpomoc nebo zastoupení vedoucího v době nepřítomnosti. Od pana Štěpánka se očekávají zkušenosti s řízením prodejny a nový pohled na věc. Navíc jeho know - how může být velmi prospěšné. V prostředí stolního tenisu se pohybuje prakticky celý život, takže má potřebné znalosti a zkušenosti.

Nově zřízená kamenná prodejna by měla být umístěná v Praze Vinohradech na ulici Mánesová 13. Na této adrese bylo sídlo konkurenčního podniku Stenmarketing s. r. o. několik let a tudíž jsou zde zákazníci zvyklí na prodejnu potřeb pro stolní tenis. Nejbližšími konkurenty jsou už dříve zmíněné podniky Stenmarketing s. r. o. a Sportspin s. r. o.

V prvním roce rozšíření by měl hospodářský výsledek firmy dosahovat nižších čísel než před rozvojem. To je zapříčiněno zápornými hodnotami prodejny v Praze, protože investice spojené se založením byly vyšší než celkové výnosy. V druhém roce se celkový hospodářský výsledek zvyšuje, ale nedosahuje takové výše, než jaký byl před zahájením expanze. V třetím období rozvoje už je výsledek hospodaření vyšší než před růstem firmy. Celková hodnota činí 292 068 Kč. Není to nijak vysoké číslo, ale výraznější zvýšení se předpokládá v následujících letech. První roky se očekává budování základny a dobrého jména. Vedení Desaky s. r. o. je srozuměno s tímto vývojem a souhlasí to s jejich předpoklady.

## **4.4 Analýza okolí**

Tato část se nejprve zaměřuje na analýzu makrookolí, poté mikrookolí a v poslední řadě analýzou odvětví, která se zaměřuje především na bezprostřední prostředí podniku.

### **4.4.1 Analýza makrookolí**

K analýze makroprostředí využijeme PEST analýzu, která provede strategický audit makroprostředí a jeho vliv na firmu.



## **PEST Analýza**

### *Politické faktory*

Politickou situaci v České republice můžeme nyní zhodnotit jako stabilní. Česká republika vyznává demokratické zřízení od roku 1990. Demokracie je založena na Ústavě, která vychází z Listiny základních práv a svobod. K realizaci podnikatelského plánu nestojí žádné bariéry rozvoje podnikatelské činnosti ani legislativní omezení. Česká republika je členem Evropské Unie od roku 2004 a je tedy důležitým partnerem pro soudržnost hospodářství. S členstvím, ale přicházejí přísnější pravidla pro provozování obchodu se zahraničními partnery.

V současném roce 2015 platí pro právnické osoby 19% daň z příjmu. Firma Desaka s. r. o. je plátcem DPH, které v roce 2015 činí 21%.

### *Ekonomické faktory*

Obecná míra nezaměstnanosti poklesla na koci roku 2014, oproti minulému roku, na míru 7,7%, což činí 556 161 osob. V Moravskoslezském kraji (dále jen MSK) nezaměstnanost dosahovala hranici 10% a naopak v Praze byla pouze 5,1%. Pozitivní zprávou je, že se za 3. čtvrtletí zvýšila průměrná mzda. V MSK o 1,7% to činí 23 137 Kč. V Praze se nezvýšila průměrná mzda tak výrazně jako v MSK. Zvýšila se o 1,1%, což se rovná hodnotě 32 627 Kč. Pražané tak mají v průměru o 9 490 Kč vyšší plat než lidé na Severní Moravě. Zvýšení mezd může znamenat nárůst poptávky po kvalitnějších produktech.

Protože firma nakupuje i prodává produkty také v zahraničí, je potřeba sledovat vývoj kurzu EUR k CZK. Ten činí k 10. 3. 2015 27, 2795. Na kurz koruny měla vliv především intervence České národní banky. Devalvace měny má za následek zvýšení nákladů, ale také vyšší příjmy. (ČSÚ, online, 2015), (Kurzy.cz, online, 2015).

### *Sociální a demografické faktory*

Mezi základní demografické ukazatele patří počet obyvatelstva. K 31. 12. 2013 bylo v hlavním městě 1 243 201 obyvatel. Z toho bylo 602 613 mužů a 640 588 žen. Ke konci roku 2013 v MSK žilo 1 218 732 obyvatel, 598 271 mužů a 623 561 žen. Oproti minulým rokům se počet obyvatel mírně snížil v obou krajích, z toho můžeme vydedukovat, že urbanizace už není tak rapidní, jak tomu bylo například před 10 lety (ČSÚ, online, 2015).

K sociálním faktorům můžeme zařadit rostoucí zájem o zdravý životní styl, tedy i aktivity podporující fyzický a psychický rozvoj jedince. Důvody zájmu jsou různorodé. Prvním významným aspektem je zvyšující se tlak na životní tempo, jenž má špatný vliv na obranyschopnost člověka. Rostou nároky na produktivitu práce firem, tím mají zaměstnavatelé větší požadavky na své pracovníky. Celkový nátlak se odráží v psychické i fyzické vyčerpanosti způsobené stresem, což se projevuje na zdravotním stavu (Srpová, 2007).

Moderní zařízení v domácnostech usnadňují každodenní povinnosti, ale rovněž vedou k pohodlnějšímu trávení volného času. Ze statistik můžeme zjistit rozšiřující se negativní fenomén obezity. Svůj vliv na to má i rychlé stravování, způsobené ukvapeným životním tempem (Srpová, 2007).

Všeho si všímají média a pobízejí společnost ke zdravému životnímu stylu. Články o různých metodách a postupech pro zachování dobré kondice jsou v každodenním tisku, rádiu i televizním přenosu. Také takzvaný *kult těla*, což je vizuální dokonalost, ovlivňuje množství lidí, především mládež, a má výrazný podíl na trávení volného času (Srpová, 2007).

V poslední době se také rozšířil televizní přenos utkání nejvyšší soutěže v ČR ve stolním tenise. Rovněž program *Jeden za všechny, všichni za stůl* má zvýšit povědomí o stolním tenise u dětí na základních školách. Díky propagaci se zvětšuje zájem o produkty společnosti Desaka s. r. o.

### *Technologické faktory*

Technologické prostředí ovlivňuje především dodavatele a jejich výrobce produktů. V poslední době se změnila zvláště potahy na pátku, míčky a dřeva. Pro výrobce je důležité efektivně vyrábět a expedovat produkty, tím tedy mít nižší cenu než konkurence. Díky novým technologiím se v této oblasti objevují stále nové značky. Pro společnost Desaka s. r. o. z toho vyplývá nutnost sledovat jednotlivé firmy a jejich produkty. Díky nově vzniklých značek je možné odlišit se a získat tak konkurenční výhodu.

Společnost musí mít přehled o vylepšeních e - commerce, tedy o elektronickém obchodování a různých inovacích, modernizaci a zjednodušení obsluhy i o manipulaci s e - shopem. Nesmí se zapomínat ani na využívání ekonomických softwarů, kterých se využívá například při daňové evidenci, účtování zásob, vydávání faktur nebo objednávkách. Při rozšíření podnikatelských aktivit, tedy založení nové pobočky, je potřeba,

aby byl systém propojen s centrálním skladem. Poněvadž firma pro rozvoz svých produktů využívá externí organizace, je nezbytné vybírat nejvhodnější a nejkvalitnější expediční společnosti.

#### 4.4.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikroprostředí se provede za pomoci SWOT analýzy, která zhodnotí slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení.

##### SWOT analýza

Metodou SWOT analýzy lze identifikovat silné a slabé stránky, zjistit příležitosti a hrozby související s politikou určené organizace. Analýza vnitřního prostředí zkoumá silné a slabé stránky, zatímco analýza vnějšího prostředí zjišťuje příležitosti a hrozby. SWOT analýza byla vytvořena ve spolupráci s jednatelem firmy.

Tab 4.1 SWOT analýza – Silné a slabé stránky

<b>Silné Stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Sídlo ve sportovním areálu v Ostravě	4	5	20
Vysoká odbornost prodejců	5	4	20
Příjemné a přátelské jednání	3	4	12
Zkušenosti v oboru	3	4	12
Přehledný a obsáhlý český a slovenský E - shop	5	5	25
Znalost trhu	4	5	20
Aktualizovaný portál	4	4	16
Zajištění veškerých doprovodných služeb včetně dopravy	4	4	16
Síť kontaktů	2	3	6
Neustálý rozvoj podniku a zkvalitňování služeb	3	2	6
Výhradní zastoupení značky Yasaka v ČR i SK	5	5	25
Rychlost a vyřízení objednávek	5	4	20
<b>Součet</b>			198
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Malý podnik	1	4	4
Slabé povědomí některých zákazníků	3	3	9
Nedostatek sortimentu na skladě oproti e- shopu	5	5	25
Pouze jedna kamenná prodejna v celé ČR i SK	4	5	20
Vysoká závislost na dodavatelích	5	4	20
Nesystematický přístup	3	3	9
Nejednotné ceny pro odběratele	2	3	6
Nedostatečné skladové prostory	4	4	16
<b>Součet</b>			109

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky:  $198/12=16,5$

Slabé stránky:  $109/8=13,625$

### *Analýza silných a slabých stránek*

Jedna z nejdůležitějších silných stránek společnosti je obsah a přehlednost internetového obchodu v České republice i na Slovensku. Portál se průběžně kontroluje a aktualizuje. Pro podnik je internetový obchod nezbytný, jelikož příjmy z e - shopu vysoce převažují tržby z prodeje v kamenném obchodě. Úspěšnost a ziskovost zejména závisí na internetovém prodeji, z tohoto hlediska musí držet krok s konkurencí. S prodejem přes internet nezbytně souvisí rychlost vyřízení objednávek. Zákazníci požadují dodání zboží od objednávky v co nejkratším čase, z toho se odvíjí spokojenost kupujících, která je motivuje k dalšímu odběru. Desaka s. r. o. zajišťuje dodání zboží za pomoci přepravní společnosti PPL a pošty, jak slovenské i české. Díky expedičním společnostem mohou být zakázky odeslány ještě v den objednání, pokud je zboží skladem.

Další důležitou silnou stránkou je výhradní zastoupení japonské značky Yasaka pro Českou republiku a Slovensko. Díky jedinému zastoupení má firma více velkoobchodních i maloobchodních odběratelů.

Podnik se nachází na výhodném místě v blízkosti centra Ostravy. Společnost je situována ve sportovním areálu, kde se nalézá i středisko vrcholového stolního tenisu. Často se zde konají turnaje nebo zápasy profesionálních i amatérských hráčů. Všechny konané akce v areálu, spojené se stolním tenisem, mají pozitivní vliv na tržby firmy, proto je zapotřebí zajistit prodejce, jež mají značné zkušenosti. V organizaci prodávají a poskytují poradenskou činnost pouze profesionální hráči a bývalí reprezentanti.

K největším slabinám firmy patří nedostatek sortimentu na skladě, oproti položkám na internetových stránkách. Příčinou jsou nedostatečné skladové prostory. Důsledkem je vysoká závislost na dodavatelích a tak se stává, že se u některých objednávek prodlužuje dodací lhůta o den až dva.

Mnozí zákazníci nemají povědomí o společnosti, což souvisí s pokrytím trhu. Desaka s. r. o. se specializuje na nabídku služeb v tuzemsku a na Slovensku, ale disponuje pouze jednou kamennou prodejnou v Ostravě. Znamená to, že čím dál je potencionální zákazník, tím může mít méně informací o podniku. K zlepšení situace může pomoci založení pobočky v jiném regionu nebo silná marketingová kampaň. V současnosti přibývá digitalizace a internet se využívá pro veškeré zjišťování informací, z toho vyplývá potřeba zviditelnit internetové stránky pro vyhledávání produktů.

Obr. 4.2 SWOT analýza – Příležitosti a ohrožení

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Založení pobočky v hlavním městě	4	3	12
Rozšíření e – shopu do jiných zemí	5	2	10
Inovační produkty	4	3	12
Oslovení nových odběratelů	3	4	12
Získání výhradního zastoupení jiné značky	4	2	8
Oslovení nových zákazníků	3	4	12
Rozšíření nabídky nového sortimentu	4	3	12
Vstoupení na trhy mimo vytyčenou oblast	3	1	3
Rostoucí uvědomění o zdravém životním stylu	2	2	4
Více kamenných obchodů i na Slovensku	4	3	12
<b>Součet</b>			97
<b>Ohrožení</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Velká konkurence	4	3	12
Zvýšení cen u dodavatelů	4	3	12
Kurz Eura	3	4	12
Vyšší daňová zátíženost	3	1	3
Pokles poptávky	5	3	15
Přebírání zákazníků	4	2	8
Vstup nových konkurentů	3	1	3
Konec výhradního zastoupení	5	1	5
<b>Součet</b>			70

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti:  $97/10=9,7$

Ohrožení:  $70/8=8,75$

#### *Analýza příležitostí a ohrožení*

Za velkou příležitost se momentálně považuje založení pobočky v Praze. Se zřízením se zredukují určité slabé stránky, jako kupříkladu nízké povědomí o firmě u některých zákazníků. Pobočka přilákala nové odběratele a zákazníky, což bude mít pozitivní vliv na příjmy společnosti. Další možností je zřízení kamenné prodejny například na Slovensku, nyní však přichází v úvahu spíše pobočka v hlavním městě.

K významným příležitostem patří inovační produkty, zejména výrobky od japonské značky Yasaka, což není v režii firmy, ale dodavatelů. Podnik musí pouze produkty vyhledávat a zahrnout je do své nabídky, jež mohou vést ke zvýšení zisku.

K výraznému rozvoji dojde v případě rozšíření e – shopu do jiných zemí, například do Polska. Tento krok je sice dosti riskantní a nákladný, ale zvýšil by rapidně příjmy. Rizikem je absence znalosti polského jazyka a taktéž zajištění dodávek na dobírku je problematické, jelikož žádná tuzemská firma službu neposkytuje.

Desaka s. r. o. by mohla získat konkurenční výhodu při získání výhradního zastoupení další značky. Největší eventualita připadá u nově vznikajících značek. Zde existuje riziko malé poptávky po daných produktech.

Díky výhodnému umístění obchodu ve sportovním areálu, naskytá se zde příležitost vstoupit na trhy mimo oblast stolního tenisu. Například zařadit do své nabídky výrobky pro badminton, jež se v poslední době velmi rozšířil a je provozován i ve sportovním komplexu.

K největším ohrožením patří konec výhradního zastoupení značky Yasaka. Z důvodu poklesu poptávky tak rapidně poklesnou firmě tržby. Díky konkurenci, která existuje na trhu, zákazníci mohou začít nakupovat substituty u ostatních podniků.

Prostřednictvím intervencí České národní banky koruna oproti euru devalvovala, což má za následek zvýšení nákladů, které se projevují v marži. Následující intervence jenom přinesou další negativní důsledky, jež se mohou projevit v hodnotě zboží. Vysoká cena odláká zákazníky, kteří začnou nakupovat substituty, z čehož nemá firma tak vysoký zisk.

Vstup nových konkurentů může zapříčinit odliv některých zákazníků, ale s hlediska stability podniku to není až tak velký problém. Nicméně v České republice je trh relativně zahlcen, takže vstup další konkurence je takřka nepravděpodobný. Na Slovensku je konkurence menší a zde může být ohrožení o něco větší.

Z výsledků SWOT analýzy můžeme usoudit, že převažují silné stránky nad slabými, stejně je tomu u příležitostí nad hrozbami.

#### **4.4.3 Analýza odvětví**

Analýza odvětví je v podstatě analýzou konkurenčního prostředí, jak mohou konkurenti záporně ovlivňovat podnikání společnosti. K rozboru využijeme modelu pěti sil od Michaela Portera. Model analyzuje konkurenty stávající i nové, zákazníky, dodavatele a substituty.

##### **Porterova metoda pěti sil**

###### *Zákazníci*

Cílem firmy je získat co nejširší oblast potencionálních zákazníků. Do skupiny možných zákazníků můžeme zařadit libovolnou fyzickou nebo právnickou osobu zájímající

se o oblast stolního tenisu. Při rozšíření podniku je cílem získat více odběratelů z hlavního města.

Jednotlivce, kupující zboží pro vlastní spotřebu, můžeme rozlišit na profesionální a amatérské sportovce. Amatérům jsou poskytnuty hobby produkty a je jim nabídnuta i odborná pomoc při výběru. Registrovaní zákazníci mohou při nákupu uplatnit slevu 10%. Kromě toho jsou připravovány věrnostní programy a bonusy při nákupu. Pro kluby jsou připravené speciální snížené ceny za umístění reklamy na dresech, webových stránkách a různých bannerech. Mezi největší klub, odebírající zboží, řadíme KST Ostrava. Ostravský klub, díky utkáním, přenášených televizí, rozšiřuje povědomí o společnosti Desaka s. r. o. Často jsou poskytovány speciální jednorázové nabídky, kupříkladu vánoční akce, jež mají za cíl přilákat nové zákazníky.

Následujícím typem zákazníků jsou podniky nakupující zboží za účelem dalšího podnikání. Pro ně jsou připraveny velkoobchodní ceny v české měně i v eurech. Záleží pouze, zda se jedná o tuzemského nebo zahraničního odběratele. Firma Desaka s. r. o. dodává zboží do České republiky, Polska a na Slovensko.

#### *Dodavatelé*

Hlavním dodavatelem je japonská společnost Yasaka, díky které má podnik určitou konkurenční výhodu. Yasaka splňuje všechny podmínky pro obchod v Evropské unii. Yasaka dodává veškeré zboží, související s provozováním stolního tenisu. Nicméně japonská společnost není jediným dodavatelem. Desaka s. r. o. odebírá produkty přímo od německého výrobce Joola, bohužel není jediným odběratelem a nemá tak konkurenční výhodu, jak je tomu u předcházející značky. Mezi další významné dodavatele se řadí české firmy SEDCO a. s., PINGPONG SPORT s. r. o. a Sportspin s. r. o., které spolupracují s Desakou s. r. o. a jsou zároveň konkurencí. Desaka s. r. o. rovněž odebírá produkty příležitostně od největšího konkurenta Stenmarketingu s. r. o., protože je firma výhradním zástupcem v ČR pro značky Stiga a Butterfly. Firma uvažuje o dalším odběru zboží přímo od výrobců z důvodu diverzifikace rizika. Problém je v odběru minimálního množství, což je dosti rizikové a vzhledem k nedostatečným skladovacím prostorům problematické.

#### *Stávající konkurenti*

Stávající konkurenci můžeme rozlišit na dva různé typy. První z nich jsou konkurenti poskytující specializované zboží pro stolní tenis na internetu. K největší konkurenci

zařazujeme společnost Stenmarketing s. r. o., která má sídlo v Praze. Její hlavní výhodou je výhradní zastoupení značek Butterfly a Stiga. Značka Butterfly existuje v České republice nejdéle na trhu a je tudíž nejznámější a nejoblíbenější mezi spotřebiteli. Společnost Stenmarketing s. r. o. je jednou z největších firem u nás a má pobočky po celé republice. Od podzimu 2013 zprovoznila i pobočku v Ostravě. Mimo Butterfly a Stiga nabízí ještě značky Adidas a Donic.

K další velké konkurenci patří společnost Sportspin s. r. o. se sídlem také v Praze. Firma má výhradní zastoupení značek Andro, Tibhar a DHS. Ve své nabídce má mnohem více značek než ostatní organizace v ČR. Jsou to produkty firem Victas, Donic, KTL, Adidas, Air, Dr. Neubauer a spousta jiných. Sice u dalších značek nemá Sportspin s. r. o. výhradní zastoupení, ale ostatní podniky vůbec tyto produkty nenabízí, takže je u nás jediná. Desaka s. r. o. se společnostmi spolupracují a právě produkty menších značek odebírají.

Pingpong Sport s. r. o. se sídlem ve Frýdku - Místku patří ke konkurenci také. Pingpong Sport s. r. o. a Stenmarketing s. r. o. mají zastoupení značky Donic. Mimo Donic nabízí produkty firem Yasaka, Butterfly, Tibhar a mnoho jiných. Společnost konkuruje zároveň kamennou prodejnou, ta se nachází 20 km od sídla společnosti Desaka s. r. o.

K dalším internetovým konkurentům můžeme zařadit společnosti Cinibulk s. r. o., Spinmarketing s. r. o. nebo slovenské e – shopy FUNSTAR s. r. o., ROVAA s. r. o. a Profisport s. r. o.

Druhým typem konkurence jsou podniky, které nabízí hobby produkty. K těmto firmám se řadí všechny obchodní řetězce a podniky se sportovním zbožím, jako například Tesco, Interspar, Makro, Globus, Decathlon, Intersport a spousta dalších. Tyto organizace nabízí vybavení pro stolní tenis pro amatérské sportovce.

K průzkumu stávající konkurence je důležité zjistit, zda se podniky nacházejí na území města Prahy a v jeho okolí. Jelikož Desaka s. r. o. chce v Praze vybudovat pobočku, musí vědět, jaká konkurence se zde vyskytuje. Je třeba zjistit firmy, které poskytují služby prostřednictvím kamenných prodejen. Můžeme zde zařadit především už zmíněné společnosti Sportspin s. r. o. a Stenmarketing s. r. o. V Praze má rovněž sídlo zástupce francouzské značky Cornilleu a společnost Racketsport s. r. o., jež nemá žádnou výhradní značku. Kromě toho se v oblasti nachází spousta prodejen se sportovním zbožím a obchodních řetězců.



### *Vstup nových konkurentů*

Jak už bylo řečeno, v České republice je trh docela zahlcen a je dosti nepravděpodobný vstup dalších konkurentů. Nicméně existuje riziko nových konkurentů na Slovensku, kde má Desaka s. r. o. relativně velký podíl na trhu. Stenmarketing s. r. o. by případným rozšířením prodeje na Slovensko mohla dosti snížit tento podíl. Dalším případným konkurentem je společnost Sportspin s. r. o. v případě, že by se rozhodla rozšířit prodej za hranice středočeského kraje. Nicméně Desaka s. r. o. a Sportspin s. r. o. mají mezi sebou dobré vztahy a k takovému kroku nemají momentálně důvod. V tomto odvětví a ve vymezeném regionu se proto nepředpokládá příchod nového konkurenta.

### *Substituty*

Za hlavní substituty můžeme považovat všechny produkty podniků nabízející zboží pro stolní tenis. Největší rozdíl je v šíři produktů od různých značek. Základní ceny zboží jsou většinou dané a liší se pouze ve slevových akcích.

## **4.5 Popis podniku – podnikatelské příležitosti**

Jelikož je podnik detailně popsán v celé třetí kapitole, nebudeme se již charakteristikou společnosti dále zabývat. V této části se zaměříme na přiblížení příležitostí pro podnik, což je rozšíření aktivit firmy ve smyslu vybudování nové pobočky v hlavním městě.

Desaka s. r. o. uvažuje o založení nové kamenné prodejny v Praze z důvodu přilákání nových zákazníků a tím i zvýšení odbytu. Chce zvýšit povědomí o společnosti a poskytnout stejné nebo výhodnější podmínky než jsou u konkurenčních prodejců.

Cílovou skupinou zákazníků jsou sportovní fanoušci stolního tenisu. Věkově se předpokládá široký rozptyl všech kategorií. Budou zde nabízeny produkty pro amatérské i profesionální sportovce. Pro amatéry budou poskytnuty hobby předměty, pro profesionály zase značkové zboží vyšší kvality.

Výhodou tohoto regionu je vyšší příjem obyvatelstva a tudíž i možná poptávka po luxusnějších statcích. Nevýhodou jsou zase vysoké pronájmy prostorů k provozování činnosti. Jedno z vhodných míst se nachází na Mánesové ulici 311/13 v Praze 2, kde bylo do února 2015 sídlo společnosti Stenmarketing s. r. o. Lidé jsou zde zvyklí na prodejnu

se zbožím pro stolní tenis, jelikož tu sídlil podnik od roku 2008. Můžeme tak využít dobré strategické pozice místa.

Při rozšíření podnikatelských aktivit budeme vycházet z dobrého jména společnosti. Výhodou metropole je velikost regionu a počet klubů nacházejících se na jeho území.

Doprava zboží bude zajištěna společností PPL a Českou poštou. Zboží bude uskladňováno přímo na prodejně, kde je dostatek prostorů. Zbytek potřebných produktů je uskladněn v centrálním skladě, tedy v sídle společnosti Ostravě. Pobočka v Praze se nebude muset starat o internetový prodej, ten zůstane v péči ostravské prodejny.

Konkurenční výhodou zůstává výhradní zastoupení značky Yasaka, tudíž i možnost poskytnout větší slevy na produkty této značky. Zákazníci si budou moci vybrat zboží z velkého množství značek za výhodné ceny. Pro stávající zákazníky jsou připraveny slevy stejného typu jako v prodejně v Ostravě.

Desaka s. r. o. má zřízeny dva typy účtů u Fio banky. Jeden z nich je v českých korunách a druhý v Eurech. Je tudíž možno platit českou měnou nebo měnou Evropské unie. Nově bude umožněna platba kartou a peníze budou převedeny přímo na daný účet.

## **4.6 Obchodní plán**

Jak už bylo v předchozích částech popsáno, Desaka s. r. o. převážně odebírá produkty od japonské značky Yasaka, jež má centrální sklad pro Evropu ve Švédsku. Objednávky zboží Yasaka jsou uskutečňovány podle stavu skladové evidence. Fyzicky se tyto stavy kontrolují jednou ročně, z důvodu zjištění případného manka. Objednávky značek Joola, DHS a Donic se provádějí obdobně. Většina produktů ostatních značek se objednává pouze v případě potřeby, jsou proto na skladě pouze v omezeném množství. K významným dodavatelům se řadí japonská firma Yasaka a české firmy SEDCO a. s., PINGPONG SPORT s. r. o. nebo Sportspin s. r. o.

Společnost Desaka s. r. o., pokud chce zakládat pobočku a mít více zboží přímo na skladě, musí zabezpečit prostornější skladovací prostory. Jedna z variant je využití jiné větší místnosti ve sportovním areálu v Ostravě. Jde o nejvhodnější variantu, protože by se sklad nacházel jako nyní v blízkosti kamenné prodejny. V Praze bude sklad zboží umístěn v místě prodejny, kde se nachází potřebné prostory.

Pro doručení zboží spotřebitelům Desaka s. r. o. využívá služeb přepravních společností PPL a pošty, jak slovenské, tak i české. Díky expedičních společností mohou být zakázky odeslány ještě v den objednání, za předpokladu, že je zboží skladem.

Mezi další služby, které odebírá Desaka s. r. o., řadíme vedení účetnictví a agendu mzdy. Služby poskytuje společnost Dasoli s. r. o.

## **4.7 Marketingový plán**

Marketingový plán využívá nástroje *marketingového mixu 4P*, jež zahrnuje *produkt, cenu, propagaci a distribuci*.

### **4.7.1 Produkt**

Společnost Desaka s. r. o. nabízí především potřeby pro stolní tenis. Jde zejména o nejmodernější zboží z této oblasti. Zboží je nabízeno na internetu nebo v kamenné prodejně v Ostravě a v budoucnu i v Praze.

Kromě potřeb pro stolní tenis najdeme v nabídce textil všeho druhu. Orientuje se na oblečení pro muže i ženy. Desaka s. r. o. poskytuje produkty jako například ponožky, boty, kraťasy, trička, zimní bundy a jiné, jež jsou vhodné nejen pro sportovní činnosti.

Nabídka sortimentu je flexibilní, poněvadž se přizpůsobuje nejnovějším trendům. Často se zařazují novinky, jež se vyskytují na trhu. Konkurenční výhodou je široké spektrum produktů, které u jiných prodejců nenajdeme.

U každého zboží jsou uvedeny všechny potřebné informace, jež potřebuje zákazník vědět. Veškeré údaje nejsou k dispozici na internetu, proto znají zaměstnanci dodatečné informace o produktech. Základní data však najdeme u každého zboží. K těmto údajům řadíme funkci, rozměry, cenu, dodací podmínky a jiné.

Při nákupu si může každý zákazník zvolit způsob platby. Na výběr je platba předem nebo na dobírku. S tím souvisí i způsob dodání zboží – obvykle, doporučeně nebo dobírkou. Převzetí je možné na pobočce v Ostravě, výhledově i v Praze. Zde lze pouze platit v hotovosti, ale výhledově se plánuje zřízení platebního terminálu.

Podnik garantuje funkčnost nabízených produktů. Veškeré zboží je ponecháno v originálním balení, na které se ze zákona vztahuje záruční lhůta. Pokud bývá zboží

doručováno, balí se do kvalitních bublinkových obálek. V případě většího množství se dává do krabic, které se z důvodu snížení rizika poškození vycpávají.

Pokud je zboží reklamováno, snaží se firma postupovat co nejrychleji. Produkty jsou však zasílány výrobcům a doba se tak prodlužuje. U značného poškození se produkt vyměňuje hned a zákazníkovi se expeduje nový.

#### 4.7.2 Cena

V České republice Desaka s. r. o. i konkurenční podniky uznávají maloobchodní cenu, nenajdeme tedy v cenách rozdíly. O konkurenční výhodě můžeme hovořit pouze v případě slevových akcí, kde se ceny produktů dostávají úplně na jinou hodnotu.

Na Slovensku, na rozdíl od tuzemských firem, však podniky neuznávají maloobchodní ceny. Cena je tak orientovaná na konkurenci. V prvním kroku se před stanovením konečné ceny zanalyzují hodnoty konkurentů. Zboží se oceňuje tak, aby byla cena vyšší než pořizovací náklady a vytvářela zisk. Nicméně musí být nižší než u konkurence. Pokud cena nesplňuje tato kritéria, není to pro firmu až tak výhodné.

Pro znázornění jsou vytvořeny tabulky stejných výrobků, kde jsou srovnány maloobchodní ceny a hodnoty po slevových akcích. Srovnávány jsou společně největší konkurenti Stenmarketing s. r. o., Sportspin s. r. o. a Pingpong sport s. r. o.

Tab. 4.3 - Srovnání ceny potahu na pátku Yasaka Rakza 7

Produkt potah na pátku Yasaka Rakza 7				
Firma	Desaka s. r. o.	STenmarketing s. r. o.	Sportspin s. r. o.	Pingpong Sport s. r. o.
Maloobchodní cena v Kč	870,-	870,-	870,-	870,-
Cena při slevové akci v Kč	696,-	783,-	783,-	740,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.3 jsou srovnány ceny konkurentů u zboží Yasaka Rakza 7. Jak už bylo řečeno, tuzemské podniky uznávají maloobchodní ceny, tudíž jsou všechny ceny stejné. Rozdíly jsou pouze při slevových akcích, kdy Desaka s. r. o. nabízí výrobek za nižší cenu než konkurence. Důvodem jsou nižší náklady na pořízení, protože má firma výhradní zastoupení této značky. Maloobchodní cena se odvíjí také od kurzu Eura, jelikož zboží je nakupováno v této měně. Proto je nutné sledovat vývoj kurzu a připravit se na zamýšlené intervence a pohyby s hodnotou.

Tab. 4.4 - Srovnání ceny potahu na pátku Butterfly Tenergy 05

<b>Produkt potah na pátku Butterfly Tenergy 05</b>				
Firma	Desaka s. r. o.	Stenmarkating s. r. o.	Sportspin s. r. o.	Pingpong Sport s. r. o.
Maloobchodní cena v Kč	1450,-	1450,-	1450,-	1450,-
Cena při slevové akci v Kč	1300,-	1200,-	1250,-	1300,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.4 poskytuje srovnání produktu Tenergy 05 od společnosti Butterfly. Stejně jako v minulém případě se jedná o potahy na pátku. Je zde vidět opačný případ, kdy podnik Desaka s. r. o. není schopen poskytnout nižší cenu než konkurence. Důvodem jsou vyšší náklady na pořízení. Konkurenční výhodou tady nebude cena, ale bezplatný a hlavně kvalitní servis.

### 4.7.3 Distribuce

Všechny produkty jsou prezentovány na webových stránkách společnosti. V e – shopu Yasaka.cz, Pinesobchod.cz jsou nabízeny v produkty v české měně a na Pinesobchod.sk v Eurech. Weby jsou totožné, pouze se liší v měně. Pravidelná kontrola a úprava je samozřejmostí. Zákazník zde najde potřebné informace o zboží, podmínky prodeje, reklamační řád a jiné důležité údaje.

Mimo internetových stránek může zákazník přímo navštívit kamenné prodejny v Ostravě a v budoucnu i v Praze. Pokud zavítá do některých z prodejen, má možnost využít i odborného poradenství. Tuto službu lze využít prostřednictvím telefonu nebo e – mailu. V sídle podniku je také centrální sklad, který se skládá ze dvou místností. Jak už bylo řečeno dříve, sklad je doplňován podle skladové evidence, vedené ekonomickým systémem Pohoda.

Nově zřízená pobočka nebude disponovat vlastním e – shopem, takže distribuce bude probíhat pouze v provozovně. V případě absence některého zboží se uvažuje o zasílání produktů společností PPL. Podmínkou je větší zásilka. U menších dodávek se zboží bude doručovat českou poštou, důvodem jsou nižší náklady. Dodávky nebudou mít pravidelný termín, vždy bude vycházet se situace produktů na skladě.

Systém Pohoda bude propojen s centrální prodejnou v Ostravě, takže vedení firmy může kontrolovat stav zásob na dálku. Doručené zboží bude naskladněno přímo v prodejně, kde se nachází dostatek prostoru pro uskladnění.

Zboží, určené k doručení na adresu, je zasíláno expedičními společnostmi PPL a českou i slovenskou poštou. Desaka s. r. o. využívá služby firmy PPL od začátku roku 2015, do té doby byly objednávky posílány ze slovenské pošty. V přepočtu to však vycházelo draž než nyní.

Poštovné se odvíjí od ceníku české a slovenské pošty. V případě objednávky nad 3000 Kč se poštovné neúčtuje žádné a balné je zdarma. Stále se využívá služeb slovenské pošty, poněvadž se zde vrací nedoručené zásilky nebo reklamace. Když se doručuje objednávka pomocí slovenské pošty, posílají se balíky z Klokočova při Čadci, jež je vzdálen necelých 60 km od Ostravy.

Při objednávce zákazník musí uvést celé své jméno, přesnou adresu, telefonní číslo a e - mail. Potvrzení objednávky probíhá prostřednictvím e-mailu. Později je informován o čase a termínu doručení. Objednávku lze přijmout prostřednictvím e – shopu, telefonu nebo e – mailu.

Zboží je zasíláno každý den přepravní společností PPL a jednou týdně slovenskou poštou. Zákazník je informován o expedování zásilky. Do Klokočova při Čadci vozí balíky přímo majitelé nebo zaměstnanci. K dispozici mají auta značek Škoda Octavia Combi a Škoda Fabia, které mají nízkou spotřebu pohonných hmot. Výdaje za spotřebovanou naftu jsou zaúčtovány v podnikání. Cena cesty vychází průměrně na 250 Kč.

#### **4.7.4 Podpora prodeje**

Při rozšíření podnikání do hlavního města začne Desaka s. r. o. nejdříve propagovat nové místo prodeje na svých stránkách. Tato propagace je efektivní, protože zákazníci objednávají z e – shopu denně.

Kromě toho budou důležité údaje zveřejněny na Facebooku, kterého firma využívá ke své propagaci. Jeho výhodou je bezplatnost a dostatek informací zákazníkům.

K hlavním nástrojům propagace bude patřit letáková kampaň. Letáky ve formátu A5, s informacemi o nové pobočce, budou přibalovány do každé objednávky. Prospekty se rozmístí na předem vytipovaná i náhodná místa v okolí Prahy. Dále se distribuují do některých větších firem nacházejících se v tomto regionu. Zejména bude důležité vylepit plakáty se základními údaji na určená místa sportovních hal, v nichž se provozuje stolní tenis.

K obzvláště efektivnímu způsobu propagace nové pobočky budou patřit stolně - tenisové turnaje. Nezbytností bude stánek s reklamními údaji o pobočce a nabídkou možné slevy v případě dalšího nákupu.

Také se nesmí zapomenout na odeslání newsletteru všem registrovaným zákazníkům a dřívějším odběratelům. Hodně jich je z okolí Prahy a středočeského kraje, takže kamennou prodejnu určitě ocení. Při dostatečném kapitálu se může investovat do propagace prostřednictvím místních rozhlasových stanic a radií, případně jako Hitrádio FM nebo Rádio Blaník.

Momentálně využívá Desaka s. r. o. reklamu na stránkách Yasaka.cz, Pinesobchod.cz, Pinesobchod.sk. Všem registrovaným zákazníkům jsou zasílány newslettery. Taktéž na Facebooku jsou tyto akce zveřejněny.

Sportovní oddíly využívající slevy, zobrazují na svých stránkách bannery společnosti Desaka s. r. o. a na dresech mají jejich reklamu. Dále je podnik hlavním sponzorem soustředění v Bystřici pod Hostýnem a v Hluku, které se koná dvacetkrát za rok. Na soustředění jeden z trenérů nabízí k prodeji zboží od této firmy.

Mimo jiné společnost využívá reklamu na Seznamu.cz. Reklama je placená, ale zaleží na počtu kliknutí, díky kterého se dostanete na stránky firmy. Je to velice efektivní způsob, jelikož vyhledávač používá mnoho lidí. Jedno kliknutí potencionálního zákazníka stojí firmu 0,10 Kč.

## **4.8 Organizační plán**

Organizační struktura vyjadřuje členění společnosti, v jakém se uskutečňuje proces řízení. Na veškerých aktivitách se podílejí jednatelé společně a nerozličně. V případě absence vedení společnosti, přebírají tyto povinnosti zaměstnanci podniku, není tedy vhodné vytvářet organizační schéma. Znamená to, že všechny činnosti se rozdělují mezi pracovníky a častokrát na nich spolupracují všichni zaměstnanci společnosti. K základním funkcím se řadí zásobování, prodej, marketing, provoz, servis a údržba e – shopu.

Jednatelé společnosti jsou Ing. Karel Karásek a Tomáš Sadílek, kteří se starají o chod společnosti. Ing. Karel Karásek je majitelem a má vzdělání ekonomického směru, tedy předpoklady pro řízení podniku. Spolumajitel Tomáš Sadílek vystudoval obchodní akademii, taktéž má povědomí o vedení společnosti. Majitelé jsou bývalí profesionální hráči stolního

tenisu a mají potřebné zkušenosti z této oblasti. Vedení Desaky s. r. o. má na starosti veškerý ekonomický chod firmy, kam patří starost o zaměstnance, zabezpečení zásobování a další ekonomické a organizační povinnosti.

Zaměstnanci podniku se starají především o osobní a internetový prodej. Společnost není nijak velká a všechny funkce se zde kumulují a různě prolínají. Firma plánuje pro novou pobočku najmout zaměstnance na plný úvazek. Nejvážnějším kandidátem je David Štěpánek, který pracoval jako vedoucí pracovník ve společnosti Stenmarketing s. r. o. a tudíž má dlouholeté zkušenosti s vedením organizace i prodejem. Je taktéž bývalým profesionálním hráčem a má dostatek kvalitních znalostí.

#### **4.9 Hodnocení rizik**

Hlavní slabou stránkou firmy je *vysoká závislost na dodavatelích*, především riziko nedodržení dodací lhůty dodavatelem. Pak dochází k posunu expedování zboží ke spotřebitelům, což má negativní vliv na pověst společnosti.

Obdobným rizikem je *nedodržení korektnosti objednávky*. Jedná se o problém, kdy podnik objednává zboží přímo na míru pro odběratele a produkty nejsou doručeny ve správném množství nebo druhu. Pak není firma schopna správně doručit objednávku včas. Lze to pouze s časovým posunem.

Riziko je možno diverzifikovat vyhledáním nových dodavatelů, například ze zahraničí. Problém však nastává v nákupních cenách, které by se díky dopravy z ciziny mohly navýšit. V tomto případě by podnik nemohl konkurovat cenou některého zboží.

Další nevýhodou je *velikost společnosti*. Svým rozsahem nemůže podnik konkurovat Stenmarketingu s. r. o. a Sportspínu s. r. o. Tyto firmy mají větší finanční prostředky a mohou si dovolit vytvářet větší skladové zásoby. Je nutno mít i větší prostory na skladování zboží.

Hrozba se může snížit uskutečněním tohoto projektu, poněvadž založením nové kamenné prodejny se podaří přilákat nové zákazníky a tím se zvýší i naše finanční prostředky. V místě nové pobočky budou k dispozici prostory ke skladování, čímž je možné mít větší množství zboží na skladě. Při provozování více prodejen bude potřeba zvětšit centrální sklad a mít tam větší objem produktů než momentálně.



K riziku projektu zařazujeme *velkou konkurenci* v české metropoli. Zákazník má tak možnost vybrat si mezi různými dodavateli a zvyšuje se hrozba nedostačující poptávky po produktech firmy Desaka s. r. o. S nízkou poptávkou nemohou být ani naplněny plánované příjmy.

S tímto faktem se lze vypořádat správnou marketingovou kampaní nebo předem domluvenou spoluprací se školami a sportovními oddíly, které zaručí odbyt, tím i samozřejmě finance.

K ohrožení taktéž řadíme *změnu potřeb zákazníků*. Problém nastává, když Desaka s. r. o. nebude schopna svou nabídku přizpůsobit těmto požadavkům.

Firma by se měla snažit sledovat nejnovější trendy a nabízet moderní zboží, které je vyžadováno.

V případě odebírání výrobků ze zahraničí je hrozbou *kurz eura* vůči koruně. Díky růstu Eura jsou náklady na pořízení zboží vyšší.

Možností je cenu flexibilně přizpůsobovat dle kurzu.

## 4.10 Finanční plán

Finanční plán zpracovává předchozí části projektu do finanční podoby. Tvoří jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu a podnik si tak může ověřit realitu celého projektu. Finanční plán je složen z rozvahy, plánovaného výkazu zisku i ztrát a plánu peněžních toků.

### 4.10.1 Rozvaha

Rozvaha znázorňuje skutečný stav k 31. 12. 2013 a plánovanou rozvahu pro první rok rozšíření podnikání. Vše je zobrazeno v tabulce 4.5.

Tab. 4.5 – Aktiva - rozvaha k 31. 12. 2013 a při rozšíření podnikání

v Kč	2013	1. rok rozšíření
<b>Dlouhodobý majetek</b>	298 000	398 000
<b>Oběžná aktiva</b>	1 465 000	1 756 850
Zásoby	901 000	1 189 352
Krátkodobé pohledávky	104 000	150 000
Krátkodobý fin. majetek	460 000	430 000
Časové rozlišení	9	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 772 000</b>	<b>2 150 952</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.6 – Pasiva - rozvaha k 31. 12. 2013 a při rozšíření podnikání

v Kč	2013	1. rok rozšíření
<b>Vlastní kapitál</b>	1 416 000	1 556 850
Základní kapitál	201 000	201 000
Kapitálové fondy	500 000	500 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20
VH minulých let	425 000	610 000
VH běžného účetního období	270 000	266 102
<b>Cizí zdroje</b>	355 000	598 000
Krátkodobé závazky	355 000	598 000
Časové rozlišení	1	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 772 000</b>	<b>2 150 952</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z rozvahy vyplývá, že společnost v 1. roce rozšíření podnikání nakoupí dlouhodobý majetek ve výši 100 000 Kč. Koupě povede ze značné části k nárůstu krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky se zvýší o 243 000 Kč, jelikož podnik nebude schopen tento majetek financovat z vlastních zdrojů. Při rozvoji firmy se také počítá s nárůstem oběžných aktiv z důvodu zvýšení zásob o 271 952 Kč a krátkodobých pohledávek o 46 000 Kč. Zvýšením stavu zásob a dlouhodobého majetku dojde ke snížení krátkodobého finančního majetku ve výši 30 000 Kč.

U struktury pasiv je zřejmé navýšení vlastního kapitálu o 140 850 Kč i cizího kapitálu o 243 000 Kč. Položka základní kapitál i kapitálové fondy zůstaly nezměněny. Nárůst vlastního kapitálu byl tedy zapříčiněn vysokým zvýšením meziročního výsledku hospodaření (VH) minulých let téměř o 185 000 Kč. Výsledek hospodaření za běžné účetní období mírně poklesl o 3 898 Kč. Důvodem byl záporný výsledek hospodaření nově zřízené prodejny. Nárůst cizích zdrojů se počítá stejně jako v minulých letech. To je způsobeno především nákupem dlouhodobého majetku a také navýšením dodávek od dodavatelů firmy, tedy větším počtem dosud nezaplacených faktur. Údaje za rok 2013 jsou čerpány z výkazu zisku a ztrát společnost Desaka s. r. o., který je připojen v příloze č. 1.

#### 4.10.2 Tržby

##### *Plánované tržby z pobočky v Praze*

Tabulka 4.7 znázorňuje očekávané tržby z nově založené prodejny v hlavním městě. Tržby jsou vyčísleny měsíčně v prvním roce založení. Rozšíření se uvažuje v červnu roku 2015. Nejvyšší tržby jsou očekávány v červenci a srpnu, kdy se nakupuje zboží na novou sezónu, a především před vánočními svátky. Odhadované výnosy jsou založeny na základě tržeb z ostravské kamenné prodejny v počátku podnikání. Očekávají se však o něco vyšší, jelikož firma už má zaběhnuté jméno.

Tab. 4.7 – Plánované tržby z nově založené pobočky v 1. roce v Kč

Měsíc	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Σ
Tržby	90 000	130 000	150 000	93 000	88 000	120 000	160 000	831 000

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalších dvou letech se očekává mírné zvýšení tržeb. Na základě analýzy zákazníků z regionu hlavního města a okolí předpokládáme, že tržby budou přesahovat ty z prodeje v MSK. Očekávaná výše výnosů je přenesena do tabulky 4.8.

Tab. 4.8 – Plánované tržby z nově založené pobočky v 2. a 3. roce v Kč

Rok	2. rok rozšíření	3. rok rozšíření
Tržby	1 542 850	1 750 000

Zdroj: Vlastní zpracování

##### *Celkové tržby*

Tabulka 4.9 obsahuje skutečné tržby z konce roku 2013. Z toho jsou následně plánovány celkové tržby po rozšíření podniku. Ty jsou tvořeny prodejem přes internet v České i Slovenské republice a osobním prodejem v kamenných prodejnách v Ostravě i Praze, případně na různých turnajích a soustředěních. Tržby vycházejí z údajů minulých let, obdobně jako v předchozích případech.

Tab. 4.9 – Celkové tržby na konci roku 2013 a po rozšíření v Kč

Rok	2013	1. rok rozšíření	2. rok rozšíření	3. rok rozšíření
Tržby	5 988 000	7 831 000	8 542 850	8 950 000

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.10.3 Náklady

#### *Plánované náklady z pobočky v Praze*

Nyní se zaměříme na náklady související s podnikáním firmy po rozšíření. Nejdříve bude rozpracován první rok po měsících a v dalších letech budou náklady zobrazeny ročně.

V tabulce 4.10 jsou uvedeny náklady od června roku 2015, kdy se uvažuje rozšíření podniku. K největším nákladům řadíme výdaje na prodané zboží. Ty budou nejvyšší v období července, srpna a Vánoc. V létě se očekávají větší nákupy z důvodu pořízení produktů na začínající sezónu. Další výlohy budou účtovány za pronájem prostorů užívaných k podnikatelské činnosti. Uvažuje se částka 15 000 Kč za měsíc. Je zapotřebí pořízení dlouhodobého majetku k vykonávání podnikatelských aktivit. Hodnota se pohybuje okolo 100 000 Kč a odpisy ve výši 3 333 Kč měsíčně po dobu 30 měsíců. V oblasti personálního zabezpečení se předpokládá zajištění dvou pracovníků. Jeden zaměstnanec na plný úvazek a druhý na dohodu jako výpomoc nebo záskok. V prvním měsíci budou nejvyšší výdaje na reklamu, jelikož je zapotřebí vybudovat povědomí o nově vzniklé prodejně. Částka 13 000 Kč se uvažuje pouze v červnu při vzniku, poté nebudou výlohy tak vysoké. Dále jsou uvedeny menší náklady za telefon a internet, jež jsou nezbytné pro provoz firmy. Poslední zmíněné vydání jsou ostatní náklady, které jsou běžně spojeny s podnikáním.

Tab. 4.10 – Plánované náklady u nově založené pobočky v 1. roce v Kč

Měsíc	6/15	7/15	8/15	9/15	10/15	11/15	12/15	Σ
Náklady na prodané zboží	70 200	101 400	117 000	72 540	68 640	93 600	124 800	648 180
Nájem prostorů k podnikání	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	105 000
Odpisy dlouhodobého majetku	3 333	3 333	3 333	3 333	3 333	3 333	3 333	23 333
Mzdové náklady	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	210 000
Reklama	13 000	2 000	500	0	0	0	0	15 500
Internet	300	300	300	300	300	300	300	2 100
Telefon	450	450	450	450	450	450	450	3 150
Ostatní náklady	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	7 000
Celkem	133 283	153 483	167 583	122 623	118 723	143 683	174 883	1 014 263

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících dvou letech se očekává menší zvýšení nákladů z důvodu prodeje většího množství produktů. Výlohy jsou zvýšeny také fungováním prodejny po celý rok. Vše je přeneseno do tabulky 4.11.

Tab. 4.11 – Plánované náklady spojené s provozem nově vzniklé prodejny ve 2. a 3. roce v Kč

Rok	2. rok rozšíření	3. rok rozšíření
Náklady na prodané zboží	1 202 760	1 356 250
Nájem prostorů k podnikání	180 000	180 000
Odpisy dlouhodobého majetku	39 996	36 663
Mzdové náklady	360 000	360 000
Reklama	0	0
Internet	3 600	3 600
Telefon	5 400	5 400
Ostatní náklady	12 000	12 000
Celkem	1 791 796	1 953 913

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Celkové náklady na prodané zboží*

Tabulka 4.12 pojímá skutečné náklady na prodané zboží za rok 2013. Z toho jsou následně plánovány celkové výdaje na vyexpedované produkty po rozšíření podniku. Ty zahrnují výlohy spojené s kamenným i internetovým prodejem v České republice a na Slovensku nebo mimořádným prodejem mimo prodejnu. Stejně jako u tržeb jsou všechny investice založeny na údajích z předchozích let.

Tab. 4.12 – Celkové náklady na prodané zboží ke konci roku 2013 a po rozšíření v Kč

Rok	2013	1. rok rozšíření	2. rok rozšíření	3. rok rozšíření
Náklady	4 688 000	5 718 180	6 592 760	6 936 250

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.10.4 Výkaz zisku a ztrát**

V tabulce 4.13 jsou shrnuty skutečné i plánované náklady a výnosy. Tabulka je vytvořena podle skutečného výkazu zisku a ztrát za rok 2013. Soupis zahrnuje období 2013 a první až třetí rok po rozšíření podniku.

Mimo jiné, je zde vypočtena daň za běžnou činnost právnické osoby, která činí v roce 2015 19% ze základu daně. Stejná hodnota se uvažuje i v následujících letech. Vše je rozpočteno podle legislativních norem v roce 2015.

Z výsledku hospodaření za účetní období můžeme zjistit, že v 1. roce rozšíření podniku jsou hodnoty nižší než před rozvojem firmy. Je to způsobeno zejména vyššími

náklady, které vznikly při založení nové kamenné prodejny. Vedení Desaky s. r. o. si je vědomo této skutečnosti a předpokládá dva až tři roky, než výsledek hospodaření přesáhne hodnoty před rozšířením. Nejvyšší výdaje představují osobní náklady, jedná se především o mzdy. Značné výlohy jsou také vynaloženy za výkonovou spotřebu a služby, kam řadíme potřebné finance na provoz, jako je například nájemné, energie, cestovné a různé poplatky za externí služby. Zde se uvažuje o rozšíření centrálního skladu, což se promítlo do těchto nákladů.

V druhém roce rozvoje firmy se hospodářský výsledek zvýšil, ale je stále nižší než v období před rozšířením. Nejvyšší výlohy jsou tvořeny obdobně, náklady na mzdu, službami a výkonovou spotřebou. Růst je zapříčiněn vyššími tržbami z podnikání.

V následujícím roce počítáme se zaběhnutím pobočky v hlavním městě a zvýšením celkových tržeb. Nová prodejna by měla být zcela zisková a hospodářský výsledek by přesáhl ten před rozšířením. Trend je očekáván i v následujících letech. Hodnota by tak měla značně přesáhnout výsledek z roku 2013.

Tab. 4.13 – Výkaz zisku a ztrát v Kč

Rok	2013	1. rok rozšíření	2. rok rozšíření	3. rok rozšíření
Tržby	5 988 000	7 331 000	8 542 000	8 950 000
Náklady na prodané zboží	4 668 000	5 718 180	6 592 760	6 936 250
Obchodní marže	1 320 000	1 612 820	1 950 090	2 013 750
Výkonová spotřeba a služby	408 000	566 250	643 250	643 250
Přidaná hodnota	912 000	1 046 570	1 305 990	1 370 500
Osobní náklady	433 000	643 000	893 000	893 000
Daně a poplatky	3 000	5 000	5 000	5 000
Odpisy dlouhodobého majetku	99 000	75 000	70 000	70 000
Ostatní provozní výnosy	3 000	7 000	7 000	7 000
Ostatní provozní náklady	22 000	25 000	25 000	25 000
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	358 000	305 570	319 990	384 500
Nákladové úroky	18 000	18 050	25 250	22 750
<b>VH za BČ před zdaněním</b>	350 000	287 520	294 740	361 750
Ostatní finanční Vý. a Ná.	5 000	5 000	5 000	5 000
Daň z příjmu PO	76 000	55 579	56 951	69 682
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	279 000	236 941	242 789	297 068
Mimořádné náklady	9 000	5 000	5 000	5 000
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	270 000	231 941	237 789	292 068

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.10.5 Plán peněžních toků

##### *Plán peněžních toků v 1. roce měsíčně*

Plán peněžních toků bude zhotoven přímou metodou. To znamená odečtení sumy výdajů od celkových příjmů. Ve výpočtu jsou zahrnuty také hodnoty z tabulky 4.10. Tabulka 4.14 obsahuje měsíční plán veškerých peněžních toků.

Tab. 4.14 – Plán peněžních toků v prvních měsících po rozšíření podnikání

Měsíc	6/15	7/15	8/15	9/15	10/15	11/15	12/15	Σ
Počáteční stav	300 000	17 133	104 066	196 899	277 692	357 385	444 118	
Příjmy z prodeje a služeb	673 333	713 333	733 333	673 333	671 333	703 333	743 333	4 872 000
Σ Příjmy	673 333	713 333	733 333	673 333	671 333	703 333	743 333	4 872 000
Nákup zboží	792 700	523 900	539 500	495 040	491 140	516 100	547 300	3 605 680
Nájemné	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	175 000
Pořízení dlouhodobého majetku	100 000	0	0	0	0	0	0	100 000
Mzdy	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000	462 000
Reklama	15 000	4 000	2 500	2 000	2 000	2 000	2 000	29 500
Internet	500	500	500	500	500	500	500	3 500
Telefon	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	7 000
Ostatní výdaje	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	14 000
Pohonné hmoty	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	42 000
Σ Výdaje	1 010 200	630 400	644 500	599 540	595 640	620 600	651 800	4 452 680
Σ Příjmy – Σ Výdaje	- 336 867	82 933	88 833	76 793	75 693	82 733	91 533	419 320
Konečný stav	13 133	96 066	184 899	261 692	337 385	420 118	511 651	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je možné vyčíst, že v prvním měsíci výdaje přesahují celkové příjmy. Příčinou jsou vysoké prvotní náklady na nákup zboží za 792 700 Kč. Tyto výlohy jsou tvořeny především prvotní vysokou investicí do skladových zásob u nově zřízené pobočky. V následujících měsících se však s takto velkými výdaji nepočítá a zásoby se doplňují pouze v případě poptávky. Na celkové hodnotě útrat se projeví i nákup dlouhodobého majetku v hodnotě 100 000 Kč, který je nezbytný pro provoz podnikatelské činnosti. Předpokládají se i vyšší výdaje za pronájem prostor. Je to zapříčiněno, mimo pronájmu prostorů v hlavním městě, také přesunutím centrálního skladu na větší prostranství. Díky těmto investicím je samotný měsíc červen záporný v hodnotě 336 867 Kč, ale uvažuje se s 300 000 Kč počátečním stavem a tím pádem bude konečná hodnota pozitivní 13 133 Kč.

V následujících měsících se předpokládá kladný vývoj a ke konci roku se počítá s příznivým výsledkem 511 651 Kč.

#### *Plán peněžních toků v 2. a 3. roce po rozšíření*

Obdobně jako v minulém případě bude plán peněžních toků sestaven přímou metodou. Při sumírování se vycházelo z hodnot z tabulky 4.13. Tabulka 4.15 obsahuje předpoklad pro druhý a třetí rok rozvoje podnikání.

Tab. 4.15 – Plán peněžních toků v 2. a 3. roce po rozšíření podnikání v Kč

Rok	2. Rok po rozšíření	3. Rok po rozšíření
Počáteční stav	511 651	1 034 891
Příjmy z prodeje produktů a služeb	8 542 000	8 950 000
$\Sigma$ Příjmy	8542000	8950000
Nákup materiálu	6 592 760	6 936 250
Nájemné	300000	300000
Pořízení dlouhodobého majetku	0	0
Mzdy	893000	893000
Reklama	24 000	24000
Internet	6000	6000
Telefon	12000	12000
Ostatní výdaje	24000	24000
Pohonné hmoty	72000	72000
$\Sigma$ Výdaje	7 923 760	8 267 250
$\Sigma$ Příjmy - $\Sigma$ Výdaje	618 240	682 750
Konečný stav	1 129 891	1 812 641

Zdroj: Vlastní zpracování

Z přehledu plánu peněžních toků je zřejmé, že finanční prostředky rostou. Každoroční růst je důsledkem příjmů z prodeje zboží a služeb. Ve druhém roce rozšíření činí konečný stav peněžních toků 1 129 891 Kč a ve třetím období už 1 812 641 Kč.

## 4.11 Přílohy

Přílohy související s projektem jsou zahrnuty v samostatné části diplomové práce pod názvem *Přílohy*.



## 5 Návrhy a doporučení

Na podkladě zpracovaného podnikatelského plánu můžeme vydedukovat následující návrhy a doporučení.

Společnost Desaka s. r. o. podniká na trhu, který je nasycen, a tudíž zde nehrozí vstup nových konkurentů. Nicméně díky množství konkurence je potřeba zjistit co nejvíce informací o cílovém trhu a podle toho nabízet zboží. Nezbytností je být flexibilní a nabízet atraktivní produkty. Především prostřednictvím webových stránek, které se musí pravidelně aktualizovat. Zejména je nutností vyhovět poptávce. Tyto faktory povedou k tomu, že společnost bude vyčnívat nad svými konkurenty.

Doporučuje se rozšíření nabídky značek, které ostatní firmy neposkytují. Tím tak navýšit konkurenční výhodu, což souvisí i s rostoucím odbytem. Desaka s. r. o. by se také měla pokusit získat výhradní zastoupení další značky. Díky stále rostoucím příjmům si to firma může dovolit. Firma by tak byla důležitější pro své odběratele a mohla by určovat podmínky.

Při založení prodejny v Praze je nevýhodou, že ostatní podniky působící v tomto regionu už mají zaběhlé jméno a svoje věrné zákazníky. Nevýhodu je možné snížit správným marketingovým plánem, který je blíže rozpracován v kapitole 4.7. Jak bylo popsáno v předchozím odstavci, výhodu lze získat flexibilitou a nabídkou atraktivních výrobků.

Velkým ohrožením je závislost na dodavatelích. Hrozbu je potřeba diverzifikovat a pokusit se ji zcela eliminovat. Riziko lze snížit nákupem většího množství zboží na sklad. Bohužel, momentálně jsou skladové prostory nedostačující, ale při expanzi podnikání by měly být rozšířeny. To by umožnilo zvětšit skladové zásoby, čímž by se snížila závislost na dodavatelích. S tím souvisí i zkrácení časové lhůty expedování zboží a zakázky by mohly být odesílány v den objednání.

Jako vedoucího nové pobočky je potřeba zaměstnat profesionála se zkušenostmi z této branže. Vhodným kandidátem na tuto pozici je už dříve zmíněný David Štěpánek, otázkou zůstává, zda by měl o místo zájem. Je nezbytností mu nabídnout atraktivní podmínky. Mimo vedoucího zaměstnance je vhodné zaměstnat nejméně jednoho pracovníka na výpomoc. Nejlepší variantou se zdá být zaměstnat brigádníka, například vysokoškolského studenta,

pro kterého bude tato práce zkušeností do budoucna. Jedná se především o situace, kdy hlavní zaměstnanec nebude moci vykonávat činnost.

I když má podnikatelský plán ze začátku negativní výsledky, doporučuje se realizovat rozvoj podniku, jelikož si firma rozšíří svou působnost a povědomí o podniku. Vše se časem projeví na vyšším odbytu a na vybudování stabilnější pozice na trhu.

## 6 Závěr

Rozšíření podniku, nebo realizace nového nápadu, není nikdy tak snadná, jak se jeví při prvním pohledu. Spousta podnikatelských subjektů se pro určitou myšlenku nadchne a přehlíží nebo zcela nevidí záporné stránky idey. Právě podnikatelský plán rozpracovává detailně zamýšlené nápady. Projekt seznámí podnikatele s postupem realizace plánu a se samotnou proveditelností. Podcenění podnikatelského plánu může vést ke ztrátě času i peněz.

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu na rozšíření podnikatelských aktivit dané organizace. V našem případě se jednalo o společnost Desaka s. r. o., která se zabývá prodejem sportovních produktů, konkrétně pro stolní tenis. Tento projekt je určen pro interní účely podniku. Hlavní přínos práce by měl být v systematizaci jednotlivých bodů, které je potřeba podrobovat zkoumání, jelikož žádný z nich není konečný a trvalý. Prostředí se neustále mění a je nutné sledovat tyto změny. Firma by měla vyhodnocovat transformace a připravovat se na nové skutečnosti.

V praktické části bylo dosaženo pro podnik příznivých výsledků. Jednotlivé analýzy pomohly zhodnotit vše, co podnik ovlivňuje. Za pomoci SWOT analýzy byly zjištěny silné i slabé stránky a příležitosti či ohrožení firmy. Zde se dospělo k závěrům, že silné stránky i příležitosti převažují. Nicméně hrozby i slabé stránky společnosti nelze přehlížet a je potřeba věnovat jim určitou pozornost. K největším výhodám patří zastoupení japonské značky Yasaka a naopak k nevýraznějším slabinám řadíme vysokou závislost na dodavatelích. V návrzích jsme však uvedli, jak je možné slabiny minimalizovat. PEST analýza se využila ke zkoumání makroprostředí firmy. Dospěli jsme k příznivým závěrům, že v ČR panuje příhodné klima pro podnikání. Pozitivním zjištěním bylo, že v okolí hlavního města panují lepší podnikatelské poměry než v moravskoslezském kraji, rozšíření právě do této oblasti je správným rozhodnutím. Odvětví bylo zkoumáno za pomoci Porterova modelu pěti sil, jež charakterizuje konkurenty, dodavatele, odběratele a substituty. K největším konkurentům byly zařazeny i dvě pražské prodejny Stenmarketing s. r. o. a Sportspin, s. r. o., což je pro nás, při zakládání nové prodejny v Praze, podstatné zjištění. Společnost má dobrou příležitost proniknout na tento trh, nicméně pro úspěch je potřeba mít správně sestavený marketingový plán, který je zde přiblížen. Reklamní kampaň je významná z hlediska přilákání zákazníků a z důvodu vytvoření povědomí o firmě. Nezanedbatelnou součástí je finanční plán, při kterém bylo zjištěno, že první roky rozšíření znamenají pokles hospodářského výsledku,

nicméně tento stav se zlepšuje každou sezónu. Z konečných čísel je zřejmý růst a už ve třetím roce rozšíření přesáhl hospodářský výsledek hodnoty před rozvojem aktivit. Dále jsou zpracovány soupisy, jako například rozvaha, plán peněžních toků i výkaz zisků a ztrát. Finanční plán zjistil, že založení pobočky v Praze bude mít pozitivní vliv na konečná čísla, jež jsou tvořena odbytem, zisky nebo celkovými tržbami.

Podnikatelský plán zejména stanovil, že podnik Desaka s. r. o. zvládne založit novou pobočku v hlavním městě a to z finančního, marketingového i organizačního hlediska. Rozšíření podnikatelských aktivit, za daných podmínek a správného přístupu, je velkou příležitostí pro růst firmy.

Diplomová práce měla za cíl zpracovat podnikatelský plán na založení nové pobočky společnosti Desaka s. r. o. Nyní je jen na vedení firmy, zda tento podnikatelský plán použije jako podklad k uskutečnění rozšíření svého podnikání v tuzemské metropoli.

## Seznam použité literatury

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) ČERVENÝ, R., J. Ficbauer, A. Hanzelková a M. Keřkovský. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 9788074005114.
- 3) EVANGELU, J. E., D., Hamalová, O. Fridrich, a. Novák. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- 4) FOTR, J., E. Vacík, I. Souček a S. Hájek. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 5) KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.
- 6) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15. vyd. Harlow: Pearson, 2014, ISBN 978-0-273-78699-3.
- 7) LAMB, Ch., W. Joseph, F. HAIR a C. D. MCDANIEL. *Marketing*. 10. vyd., Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 03-245-9109-8.
- 8) Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 9) SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán*. V Praze: Oeconomica, 2007, 241 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- 10) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- 11) SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 12) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

- 13) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

### **Internetové zdroje**

- 14) Analýza SWOT - příklady [online], 2012. [cit. 1. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- 15) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: počet zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy podle CZ - NUTS [online]. ČSÚ 2014. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2014-ljzat1kmfd>
- 16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: vybrané čtvrtletní ukazatele v Praze 2010 – 2014 [online]. ČSÚ 2014. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi\\_casove\\_rady\\_mzdy](https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_mzdy)
- 17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Vybrané údaje za Moravskoslezský kraj – zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. ČSÚ 2014. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>
- 18) Desaka s. r. o. logo [online], 2009. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://pincsobchod.cz/>
- 19) Kurzy měn online [online], 2015 [cit. 11. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/>
- 20) Marketing Mix – 4P's of Marketing [online], 2009. [cit. 1. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.notesdesk.com/notes/marketing/the-marketing-mix-4-ps-of-marketing/>
- 21) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Sbírka listin Desaka s. r. o. [online], 2007. [cit. 14. 2. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15387354&subjektId=248182&spis=845446>
- 22) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Společnost s ručeným omezeným [online], 2013. [cit. 10. 2. 2015]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>

- 23) Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online], 2007. [cit. 25. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-řízení-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- 24) Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>. ISSN 1211-1244
- 25) Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1488. Dostupný také z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>. ISSN 1211-1244.
- 26) Zákon č. 455 ze dne 2. listopadu 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87, s. 2122-2160. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2499> ISSN 1211-1244

## Seznam tabulek

Tab. 2.1 Základní majetková struktura společnosti Desaka s. r. o.....	42
Tab. 4.1 SWOT analýza – Silné a slabé stránky.....	48
Tab. 4.2 SWOT analýza – Příležitosti a hrozby.....	50
Tab. 4.3 Srovnání ceny potahu na pátku Yasaka Rakza 7.....	57
Tab. 4.4 Srovnání ceny potahu na pátku Butterfly Tenergy 05.....	58
Tab. 4.5 Aktiva – rozvaha k 31.12.2013 a při rozšíření podniku.....	62
Tab. 4.6 Pasiva – rozvaha k 31.12.2013 a při rozšíření podniku .....	63
Tab. 4.7 Plánované tržby z nově založené pobočky v 1. roce v Kč .....	64
Tab. 4.8 Plánované tržby z nově založené pobočky v 2. a 3. roce v Kč .....	64
Tab. 4.9 Celkové tržby na konci roku 2013 a po rozšíření v Kč.....	64
Tab. 4.10 Plánované náklady u nově založené pobočky v 1. roce v Kč.....	65
Tab. 4.11 Plánované Ná. spojené s provozem nově vzniklé prodejny ve 2. a 3. roce v Kč.....	66
Tab. 4.12 Celkové náklady na prodané zboží ke konci roku 2013 a po rozšíření v Kč.....	66
Tab. 4.13 Výkaz zisku a ztrát v Kč .....	67
Tab. 4.14 Plán peněžních toků v prvních měsících po rozšíření podnikání v Kč.....	68
Tab. 4.15 Plán peněžních toků v 2. a 3. roce po rozšíření podnikání v Kč.....	69



## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1 SWOT analýza.....	31
Obr. 2.2 Porterův model pěti sil.....	32
Obr. 2.3 Marketingový mix.....	35
Obr. 4.1 Logo Desaka s. r. o.....	43

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne...22. 4. 2015.....

  
Bc. Jiří Javůrek

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát společnosti Desaka s. r. o.

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti Desaka s. r. o.

# Přílohy

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát společnosti Desaka s. r. o.

Obsahuje závazný výčet  
informací uvedený ve vyhlášce  
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni.....**31.12.2013**.....

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	1	2 2 7 7 8 9 7 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**DESAKA s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště  
**Ostrava Poruba**  
**Budovatelská 450/9**  
**70800, Český kraj**

Územní pracoviště Ostrava III

Poslano  
osobně  
dne.....  
Č.j. ....  
Přílohy.....

Číslo  
řádku.....

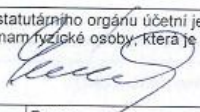
**- 6 -03- 2014**

prodeje.....

Označení  a	TEXT  b	Číslo řádku  c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	5988	4537
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4668	3421
+	Obchodní marže	03	1320	1116
II.	Výkony	04	0	2
B.	Výkonová spotřeba	05	408	377
+	Přidaná hodnota	06	912	741
C.	Osobní náklady	07	433	274
D.	Daně a poplatky	08	3	4
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	99	49
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a komplex. NPO	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	3	
H.	Ostatní provozní náklady	14	22	15
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
	Provozní výsledek hospodaření	17	358	399
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		8
N.	Nákladové úroky	27	18	15
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	23	
O.	Ostatní finanční náklady	29	8	5
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
	Finanční výsledek hospodaření	32	-3	-12
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	76	76
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	279	311
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36	9	18
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
	Mimořádný výsledek hospodaření	38	-9	-18
R.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	39		
	Výsledek hospodaření za účetní období	40	270	293
	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	346	369

Sestaveno dne: <b>28.2.2013</b>		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b>	Předmět podnikání: <b>velkoobchod se sport.vybavením</b>	Pozn.:

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti Desaka s. r. o.

Obsahuje závazný výčet  
informací uvedený ve vyhlášce  
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni..... **31.12.2013**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ									
2013	1	2	2	7	7	8	9	7	8	1	1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**DESAKA s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Ostrava-Poruba**  
**Budovatelská 450/9**

**70800**

**- 6 - 03 - 2014**

Finanční úřad pro územní příslušnost

Územní příslušnost

Podáno

1.1.2014

dne

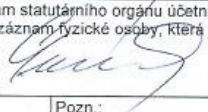
C. j.

Přílohy

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	1921	-149	1772	1850
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	447	-149	298	398
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	447	-149	298	398
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva	007	1465		1465	1442
C. I.	Zásoby	008	901		901	1032
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	104		104	50
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	460		460	360
D. I.	Časové rozlišení	012	9		9	10



Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	013	1772	1850
A.	Vlastní kapitál	014	1416	1301
A. I.	Základní kapitál	015	201	201
A. II.	Kapitálové fondy	016	500	655
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	425	152
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	270	293
B.	Cizí zdroje	020	355	549
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	355	549
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025	1	

Sestaveno dne: <b>28.2.2013</b>		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b>	Předmět podnikání: <b>velkoobchod se sport.vybavením</b>	Pozn.:

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

